



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA DE EMPRESAS**

**Tema:**

LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LA  
EMPRESA MADEARQ S.A DE LA CIUDAD DE AMBATO

**Autora: SANTANA ALDAS LISBETH ADRIANA**

**AMBATO –ECUADOR**

**2012**

**1**

**Dra.. Zoila López**

**CERTIFICA**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Marzo del 2012

---

**Dra. Zoila López**

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Lisbeth Adriana Santana Aldás, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

---

**Srta. Lisbeth Adriana Santana Aldás**

**C.I. 1803171444**

**AUTORA**

## **Derechos de Autor**

Autorizo a la Universidad técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en líneas patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

**Atora**

**Lisbeth Santana**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, Marzo del 2012

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios que bendijo cada uno de los pasos en mi vida, a mis padres y en especial a mi hijo José Luis Santana que fueron el motor principal para alcanzar mis metas, mis objetivos ya que con su apoyo, sus consejos y sus valores inculcados, hicieron de mi una persona de bien, a mis amigos, personas inseparables que siempre estuvieron apoyándome en los obstáculos y tropiezos de mi vida, y a todas las personas que estuvieron de una u otra forma apoyándome y motivándome en mi vida para ser una excelente profesional.

**LISBETH**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, por generar en mí, conocimientos competitivos para ser eje de desarrollo profesional.

A la Doctora Zoila López, por ser el apoyo importante con sus valiosos conocimientos en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

A la EMPRESA MADEARQ S.A, por la apertura dada para la ejecución del presente trabajo con la entrega de información necesaria.

**LISBETH**

## INDICE GENERAL

Portada	i
Declaración de Autenticidad	ii
Derechos de Autor	iii
Aprobación de miembros de tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xiii
Índice de cuadros	xiv
Índice de anexos	xiv
Resumen ejecutivo	xv
Introducción	1

## CAPÍTULO I

### 1 PROBLEMA

1 El problema	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Formulación del problema:	5
1.2.5 Preguntas directrices	5
1.2.6 Delimitación del problema	6
1.3 Justificación	6

1.4 Objetivo	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

2. Marco teórico	9
2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2. Fundamentación filosófica	11
2.3 Fundamentación legal	12
2.4 Categorías fundamentales	14
Gestión de Recursos Humanos	17
Importancia de la Gestión de Recursos Humanos	17
Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos	18
Administración de Recursos Humanos	18
Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	18
Motivación	19
La Motivación Humana	19
Factores de la Motivación	20
Importancia de la Motivación	21
Ciclo Motivacional	22
Ciclo Motivacional con Frustración o Compensación	23
Teorías Motivacionales	24
Teoría de Maslow	24
Teoría de Herzberg	26
Teoría de los Factores Motivacionales	27
Teoría de Vroom	29
Teoría de la Expectativa	31

Teoría de Akinson	33
Teoría X, Y	35
Teoría de la Equidad	36
Teoría del Reforzamiento	36
Teoría de las Metas	36
Administración	37
Objetivos de la administración	38
Importancia de la Administración	39
Proceso Administrativo	40
Productividad	41
Rendimiento Laboral	42
Objetivo de la Evaluación del Rendimiento	43
Objetivos Intermedios	44
Objetivos fundamentales	44
Importancia de la Evaluación del Rendimiento	44
Criterios de Evaluación	45
Fuentes de Información para la Evaluación del Rendimiento	48
Razones para llevar a cabo la evaluación	49
Métodos de evaluación al rendimiento según el autor Muchinsk	50
Escala Gráfica de la Evaluación	50
Los Errores de Halo	52
Métodos de Comparación de Empleados	52
Con el Método Orden de Categorías	53
Método de Comparación Pareada	53
El Método de Distribución Forzada	54
Listados y Escalas Conductuales	56
Los Incidentes Críticos	56
La Formación de los Calificadores	57
Motivación de los Calificadores	57
Evaluación de los Compañeros de Trabajo y Autoevaluación	58
Autoevaluación	59

Métodos de Evaluación según el autor KOONTZ	59
Método de Elección Forzada	59
Método de Investigación de Campo	59
Ventajas del Método de Investigación de Campo	60
Desventajas del Método de Investigación Campo	60
Métodos Tradicionales de Evaluación	61
2.6. Hipótesis	61
2.6 Identificación de Variables	61
2.6.1 Variable Independiente	61
2.6.2 Variable Dependiente	61

## **CAPITULO III**

### **3 METODOLOGÍAS**

3 Metodologías	62
3.1 Enfoque	63
3.2 Modalidad básica de la Investigación	63
3.2.1 Investigación Bibliográfica	63
3.2.2 Investigación de Campo	63
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	63
3.3.1 Investigación Exploratoria	64
3.3.2 Investigación Descriptiva	64
3.3.3 Investigación Correlacional	64
3.4 Población y muestra	64
3.4.1 Población	64
3.4.2 Muestra	65
3.5. Operacionalización de Variables	67
3.5.1 Variable Independiente: La motivación	67
3.5.2 Variable Dependiente: Rendimiento Laboral	68

3.6 Recolección de la Información	69
3.7 Procesamiento y Análisis de la Información	70
3.7.1 Plan de Análisis e Interpretación de Resultados	71

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4 Análisis e interpretación de resultados	71
4.1 Análisis de los resultados	71
4.2 Interpretación de datos.	71
Pregunta N 01	72
Pregunta N 02	73
Pregunta N 03	74
Pregunta N 04	75
Pregunta N 05	76
Pregunta N 06	77
Pregunta N 07	78
Pregunta N 08	79
Pregunta N 09	80
Pregunta N 10	81
4.3 Verificación de la Hipótesis	82
4.3.1 Modelo Lógico	83
4.3.2 Nivel de Significación y Regla de decisión	84
4.3.3 Conclusión	84

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5 Conclusiones y recomendaciones	86
5.1 Conclusiones	86
5.2 Recomendaciones	87

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

6. Propuesta	89
6.1 Datos informativos	89
6.2 Antecedentes de la propuesta	91
6.3 Justificación	90
6.4 Objetivos	91
6.4.1 Objetivo General	91
6.4.2 Objetivos Específicos	92
6.5 Análisis de Factibilidad	92
6.6 Fundamentación Teórica	93
Plan de motivación	93
Por qué elaborar un plan de motivación	93
Motivación sobre Reestructuración Salarial e incentivos	94
La Importancia	94
La Capacitación	95
Objetivos de la Capacitación.	96
Ascensos	96
Evaluación	97
Importancia de la Evaluación	97

6.7 Metodología, Modelo Operativo	97
6.8 Administración de la Propuesta	115
6.9 Evaluación de la Propuesta	115
Bibliografía	117
Anexos	118

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico N°01 Árbol del Problema	4
Grafico N°02 Subordinación	14
Grafico N°03 Motivación	15
Grafico N° 04 Rendimiento Laboral	16
Grafico N°05 Factores de la Motivación	20
Grafico N° 06 Ciclo Motivacional	22
Grafico N° 07 Ciclo Motivacional	23
Grafico N° 08 Ciclo Motivacional con Frustración o Compensación	24
Grafico N° 09 Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow	25
Grafico N° 10 Teoría de los Factores Motivacionales	29
Grafico N° 11 Teoría de Vroom	30
Grafico N° 12 Teoría de Vroom	31
Grafico N° 13 Teoría de las Expectativas	33
Grafico N° 14 Criterios de Evaluación	48
Grafico N° 15 Pregunta N° 01	74
Grafico N° 16 Pregunta N° 02	75
Grafico N° 17 Pregunta N° 03	76
Grafico N° 18 Pregunta N° 04	77
Grafico N° 19 Pregunta N° 05	78
Grafico N° 20 Pregunta N° 06	79
Grafico N° 21 Pregunta N° 07	80
Grafico N° 22 Pregunta N° 08	81
Grafico N° 23 Pregunta N° 09	82
Grafico N° 24 Pregunta N° 10	83

Grafico N° 25verificación de la hipótesis	87
---	----

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Evaluación del Rendimiento	52
Tabla N° 02 Factores de Evaluación del Rendimiento	54
Tabla N° 03 Evaluación del Rendimiento	56
Tabla N° 04 Población	67
Tabla N° 05 Personas a Encuestar	67
Tabla N° 06 Pregunta N° 01	74
Tabla N° 07 Pregunta N° 02	75
Tabla N° 08 Pregunta N° 03	76
Tabla N° 09 Pregunta N° 04	77
Tabla N° 10 Pregunta N° 05	78
Tabla N° 11 Pregunta N° 06	79
Tabla N° 12Pregunta N° 07	80
Tabla N° 13 Pregunta N° 08	81
Tabla N° 14 Pregunta N° 09	82
Tabla N° 15 Pregunta N° 10	83
Tabla N° 16 Combinación de frecuencias pregunta N°05	84
Tabla N° 17 Combinación de frecuencias pregunta N°10	84
Tabla N° 18 Frecuencias Observadas	85
Tabla N°19 Frecuencias Esperadas	86
Tabla N°20 Verificación de Hipótesis	87
Tabla N° 21 Presupuesto de la propuesta	116
Tabla N° 22 Resumen del Presupuesto	117

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Variable Independiente La motivación	69
Cuadro N° 02 Variable Dependiente Rendimiento Laboral	70
Cuadro N° 03 Recolección de Información	71
Cuadro N° 04 Plan de Acción del Plan de Motivación	102
Cuadro N° 05 Programa de Capacitación para el Área Administrativa	108
Cuadro N° 06 Temario para la Capacitación del Área Administrativa	106
Cuadro N° 07 Programa de capacitación para el área Operativa	110
Cuadro N° 08 Gestión del Área de Producción	111
Cuadro N° 09 Taller de Liderazgo	112
Cuadro N°10 Taller de Comunicación	113
Cuadro N°11Taller de Carpintería Moderna	114
Cuadro N°12 Matriz de Transferencia Motivacional	115
Cuadro N° 13 Evaluación de la Propuesta	118

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01 Formato de la encuesta	120
Anexo N°02 Fotografías de la Empresa Madearq S.A	122
Anexo N° 03 Fotografías de los productos de la Empresa Madearq S.A	123
Anexo N° 04 Listado del Personal que Labora en Madearq S.A	125
Anexo N° 05 Formato de la Ficha de Observación	128
Anexo N° 06 Organigrama Estructural de Madearq S.A	129

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación presenta los resultados sobre la relación entre las variables motivación y rendimiento laboral, se trabaja con una muestra de 54 trabajadores de la empresa Madearq S.A a los que se les aplicará una encuesta para explorar sus metas, sus motivos sus aspiraciones dentro de la organización. Los resultados analizados estadísticamente muestran el fuerte grado de relación entre las variables d estudio. Se determina que la creación de un plan motivacional es fundamental para el crecimiento de la empresa, para mejorar su relación interna y reflejarlo así en el rendimiento de los trabajadores obteniendo como resultado la productividad de la empresa, por tanto es necesario motivar al personal, para que “quieran” y para que “puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

La “Motivación Laboral” es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda, para así proyectar una buena imagen corporativa y por ende la empresa se convierta en referente para las del medio, potencializando no solo el rendimiento, sino también la inversión, ya que de esta manera se generará un impacto social positivo a través de la estabilidad laboral y el desarrollo organizacional.

## **INTRODUCCIÓN**

La administración del recurso humano determina la utilización de estrategias empresariales que generen una alta participación, de tal manera, la motivación se convierte en el instrumento que permite generar un mejor compromiso y por ende el rendimiento laboral será óptimo a las necesidades de la empresa.

La estructura de la investigación consta de los siguientes capítulos:

El Capítulo I, determina la formulación del tema de la investigación, se realiza el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, las causas y efectos, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

El Capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, la fundamentación teórica en la que se puntualiza la conceptualización de las variables independiente y dependiente, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas.

El Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, la población y muestra, se operacionaliza las variables y se determina el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados en la encuesta procesados con el programa SPSS.

En el Capítulo V, se determina las conclusiones y recomendaciones de la investigación, fundamentado en las necesidades detectadas en el trabajo investigativo.

El Capítulo VI, esta delineado por la propuesta, la justificación así como los objetivos y el modelo operativo de las actividades de cambio para la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LA EMPRESA MADEARQ S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

**El Ecuador** ha generado un sin número de recursos naturales que han conllevado al progreso de diferentes sectores industriales, es el caso del sector maderero que ha crecido sustancialmente debido a la aparición de industrias que promueven su manejo y transformación, pero se establece que son pocas las empresas que en el proceso de

transformación de este recurso natural trabajan bajo una motivación que dinamice el rendimiento del personal, lo cual genera poca productividad y por ende una imagen de baja competitividad. De esta manera se evidencia que el no contar con un plan motivacional no solo limita el rendimiento laboral, sino que se no potencializa las destrezas y habilidades generando esto un bajo perfil competitivo a nivel individual y grupal.

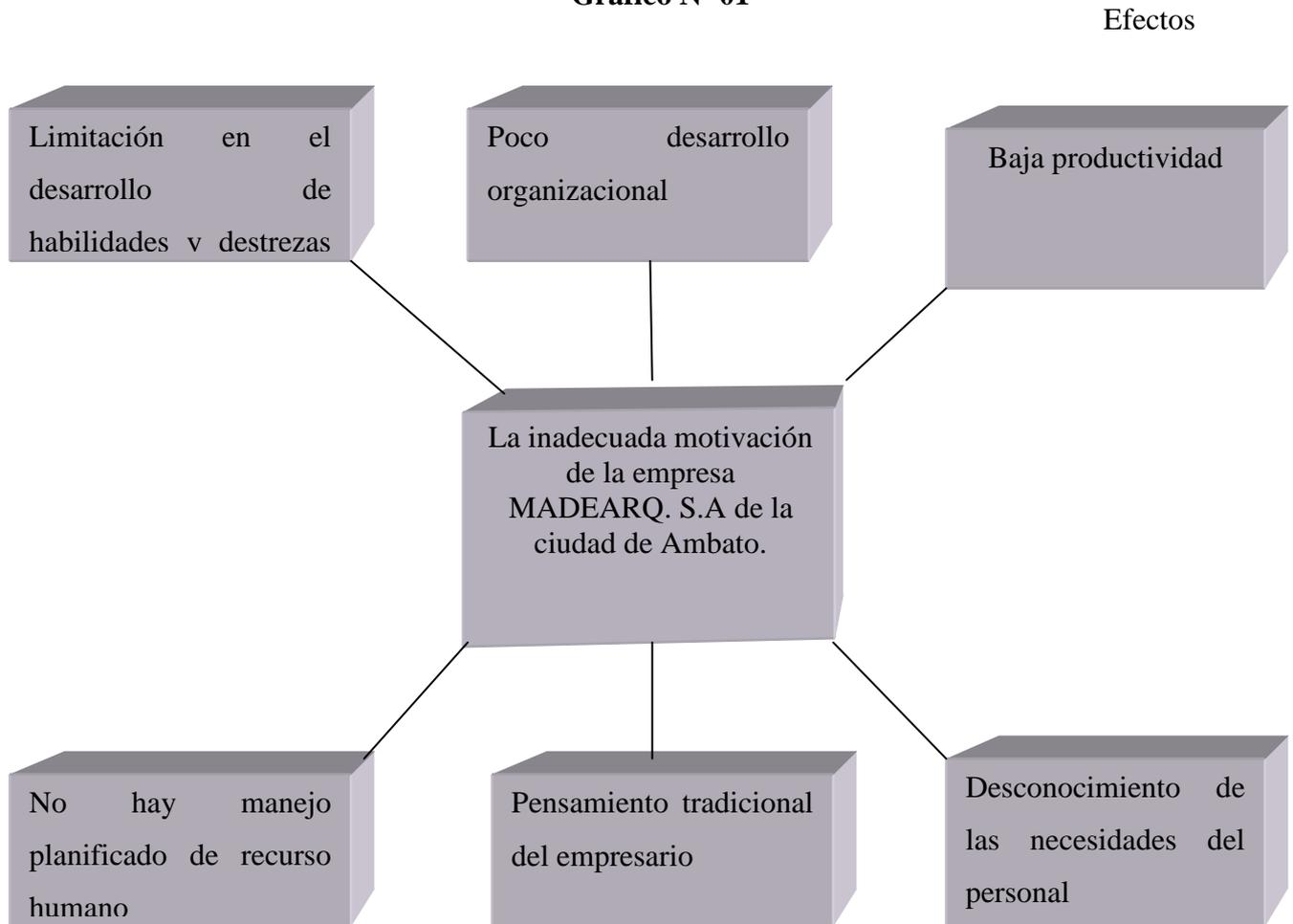
**En la Provincia de Tungurahua** se han establecido empresas que producen y comercializan productos derivados de la madera, como muebles y accesorios, generando un rápido crecimiento del sector, pero también se observa que debido al cambio de tendencias en el mercado se presenta problemas coyunturales en el manejo del personal, debido a que no se cuenta con una motivación, que permita conocer, potencializar y desarrollar las aptitudes y las habilidades del personal, lo cual da lugar a que se presente un bajo rendimiento del personal, el mismo que se refleja en la mala calidad de los productos, en el bajo nivel de producción, limitando esto a mejorar el posicionamiento en el mercado.

Particularmente, **la empresa MADEARQ S.A** se dedica a la fabricación de muebles, decorados interiores y exteriores de madera, inició sus actividades en el año 2001, generando así fuentes de empleo que promueven el desarrollo de la localidad, pero en la actualidad se evidencia que la empresa enfrenta falencias que no le permiten crecer, todo esto debido a que no cuenta con una motivación que promueva no solo una evaluación a su personal, sino también formarlo y mejorarlo a partir de un sistema integral de manejo de recurso humano afectando esto el rendimiento laboral y por ende limita la inversión empresarial.

### 1.2.2 Análisis crítico

#### Árbol del Problema

Gráfico N° 01



Causas

**Elaborado por: Investigadora**

De esta manera el cambio de acciones empresariales ha establecido que la problemática en la empresa se genera en primera instancia por que no existe manejo de recurso humano debidamente planificado, lo cual da lugar a la limitación en el desarrollo de habilidades y destrezas del personal, otro elemento es que el manejo administrativo de

la empresa se lo efectúa en base a un pensamiento tradicional del empresario, que presenta resistencia al cambio y ocasiona poco desarrollo organizacional limitando esto el posicionamiento de la empresa en el mercado, finalmente se evidencia que el desconocimiento de las necesidades del personal y de su crecimiento afecta el nivel de productividad proyectando esto una imagen de estancamiento empresarial en el sector industrial en el que se desenvuelve.

### **1.2.3 Prognosis**

Determinada la problemática, se establece que si la empresa no genera una solución limitará el desarrollo de las potencialidades del personal, también se efectuará múltiples desperdicios de los recursos financieros y materiales, los mismos que no permitirán un alto desarrollo organizacional debido a que el limitado rendimiento laboral no aporta al cumplimiento de objetivos ya que falta compromiso y por tanto la empresa presentará bajos niveles de productividad, afectando así el crecimiento en el sector industrial.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo la inadecuada motivación afecta al rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ✓ ¿Qué tipos de motivación e incentivos aplica la empresa para mejorar el rendimiento laboral?
- ✓ ¿Qué factores permiten un buen rendimiento laboral de la empresa MADEARQ S.A.?
- ✓ ¿Con la aplicación de un plan motivacional mejorará el rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A.?

## **1.2.6 Delimitación del Problema**

### **Límite del Contenido:**

Campo: Administración

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Rendimiento Laboral

### **Límite Espacial**

El desarrollo del proceso investigativo se efectuara en la empresa MADEARQ S.A de la ciudad de Ambato.

### **Límite Temporal**

La investigación se llevara a cabo en el tiempo comprendido del 10 de julio al 10 de diciembre del 2011.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El manejo del recurso humano necesita de un enfoque técnico y académico, el mismo que avale una gestión de recursos humanos sistemático y que oriente cada una de las actividades empresariales hacia el logro de sus objetivos para así generar competitividad.

El interés del presente trabajo investigativo se sustenta en establecer un cambio de tendencia en el manejo de recurso humano, ya que se generarán ventajas competitivas, ya que será tomado en cuenta la motivación como una inversión y no como un gasto, de ésta manera establecer una gestión de competencia que dinamice no solo el rendimiento laboral si no que se convertirá en el eje transversal del nuevo esquema administrativo en la empresa para así generar un alto nivel empresarial.

El impacto se generará porque a través de un análisis, evaluación y desarrollo de las aptitudes del personal se podrá generar mayores fuentes de empleo que permitan a la empresa una alta sostenibilidad en el mercado, ya que se elevará la productividad a través de un rendimiento del personal basado en un alto grado de compromiso como parte de un manejo empresarial integral.

Los potenciales beneficiarios de la investigación son en primera instancia los propietarios de la empresa, ya que al contar con un plan de motivación se dinamizarán cada uno de los recursos organizacionales, en segunda instancia el personal ya que al maximizar sus perfiles competitivos se incrementará el rendimiento laboral y por ende se podrá crear un ente laboral comprometido y sobre todo retribuido.

Es novedoso por cuanto se pretende cambiar un esquema de administración de recurso humano sustentado en la sinergia empresarial como parte de desarrollo organizacional, el mismo que contemple coordinación integración y eficiencia.

Es factible por cuanto existe el apoyo de cada uno de los integrantes de la empresa en las respectivas áreas en las que se desenvuelven colaborando con la información necesaria.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar como la inadecuada motivación afecta al rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A de la ciudad de Ambato

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar que tipos de motivación e incentivos aplica la empresa para mejorar el rendimiento laboral.

- ✓ Analizar qué factores permiten un buen rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A.
- ✓ Proponer un plan de motivación que mejore el rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En el desarrollo del presente trabajo se tomó en consideración la siguiente investigación:

MARÍN P. (2004) *“Desarrollo de un Sistema de Administración de Recursos Humanos para mejorar el rendimiento laboral del personal en “Carrocerías IBIMCO”*  
Pontificia Universidad Católica Ambato, Facultad de Administración, quien  
llego a las siguientes conclusiones:

Conclusiones:

- ✓ La empresa no realiza una valuación de puestos, pero la conformidad del persona le permite establecer que existe una correcta valoración.
- ✓ Al ingresar a laborar en las carrocerías IBIMCO no se realiza un correcto reclutamiento y selección de personal.
- ✓ La mayor parte del personal manifiesta que para mejorar su rendimiento necesita que se implemente un departamento médico que satisfaga sus necesidades.
- ✓ El control que se ejerce en la empresa se da al ingreso y salida del empleado.
- ✓ Los empleados consideran que el sistema de control aplicado en la empresa se desarrolla entre el nivel excelente y bueno.

ORBEA E (2005) “*Capacitación del recurso humano como medio para mejorar el Desempeño laboral en la empresa EXROCOB CIA LTDA de la ciudad de Latacunga*”. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, cuyo autor arribo a las siguientes conclusiones:

#### Conclusiones

- ✓ EXROCOB CIA. LTDA es una empresa destinada a la producción y exportación de rosas en la provincia de Cotopaxi que pese a los buenos resultados financieros expresados en el siguiente volumen de las ventas determina la aceptación de los productos en el mercado \$852.993.95 dólares arrojados en el año 2004, no tiene un buen clima laboral, lo cual evidencia la falta de satisfacción laboral, que entre otros indicadores refleja desconocimiento de las funciones en el personal, así como la falta de un liderazgo, motivación comunicación y entrenamiento, que de mantenerse en la empresa a corto plazo puede provocar efectos negativos en el Desempeño del personal con clara afectación en la supervivencia de la compañía en el mercado.

- ✓ La situación presentada se debe gran parte al poco interés que los propietarios le han dado a la gestión administrativa, tan importante en el manejo organizacional, el trabajo poco técnico realizado en el Departamento de Recursos Humanos, que al juzgar por los resultados que se han obtenido en la encuesta no se han dado la importancia debida al manejo de los recursos humanos que son el eje, el principio y el fin de toda organización.

VELASCO, M (2004) *El clima organizacional y su incidencia en el rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda. del Cantón Salcedo*. De la Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas, quién concluyo:

- ✓ Que el clima organizacional en el que el personal de la cooperativa se desenvuelve si incide significativamente en el desempeño de sus actividades.
- ✓ El comportamiento de cada uno de los colaboradores de la institución, sus actitudes y aptitudes influyen de manera relevante en la atención que se brinda al cliente.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En el desarrollo de la investigación propuesta se utilizará los principios del **Paradigma Crítico Propositivo**, en consideración de que:

El problema identificado en la empresa se encuentra en constante cambio y evolución, ya que cada día la competencia es más amenazante y demanda de las empresas modernas la capacidad suficiente para afrontar los cambios y retos del mundo globalizado.

Se aplicará el conocimiento disponible para comprender el problema, el punto de partida será la información otorgada por los miembros de la empresa y la información obtenida en libros, revistas e Internet con respecto al tema.

El enfoque epistemológico se encamina al conocimiento del ser humano basado en su visión social, positiva y constructiva, plantea el verdadero aprendizaje, de esta manera en la investigación, se utilizara el enfoque para conocer innovadores procesos de motivación.

El enfoque ontológico permite conocer la conducta humana, sus motivaciones y situaciones, por tanto en el presente trabajo se utilizará el conocimiento de la conducta en el personal en la operatividad y el rendimiento laboral.

El enfoque axiológico se fundamenta en la práctica de los valores para promover disciplina, es entonces que en la investigación se debe fomentar valores empresariales que direccionen de mejor manera las destrezas y habilidades del recurso humano.

El enfoque metodológico se fundamenta en la interpretación y la comprensión de los aspectos generales en la producción, para lo cual es necesario conocer los actuales procesos de las competencias e integrarlo a una sinergia competitiva en donde el fin sea el alto rendimiento del personal.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación estará justificada en base a las siguientes normas jurídicas.

#### Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

Literal 13.- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado

Reglamento Interno de la Empresa MADEARQ S.A.

**Art. 15.-** Obligaciones del empleador.

3.-Darle al trabajador condiciones dignas y saludables de trabajo, e indumentaria adecuada con una capacitación constante.

5.-Brindar al trabajador un buen ambiente de trabajo, y fomentar el deseo de superación con una buena motivación.

9. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, y no inferir maltratos de palabra o de obra.

**Análisis:**

Se determina que la calidad de vida laboral del personal está enfocada también a un constante desarrollo individual y colectivo, de esta manera establecer un proceso motivacional que promueva un alto rendimiento laboral es la gestión administrativa que se debe emprender, para que de esta manera se pueda fortalecer las habilidades y destrezas del personal y enfocarlas a la generación de un alto nivel de productividad.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

**Subordinación**

**Gráfico N° 02**

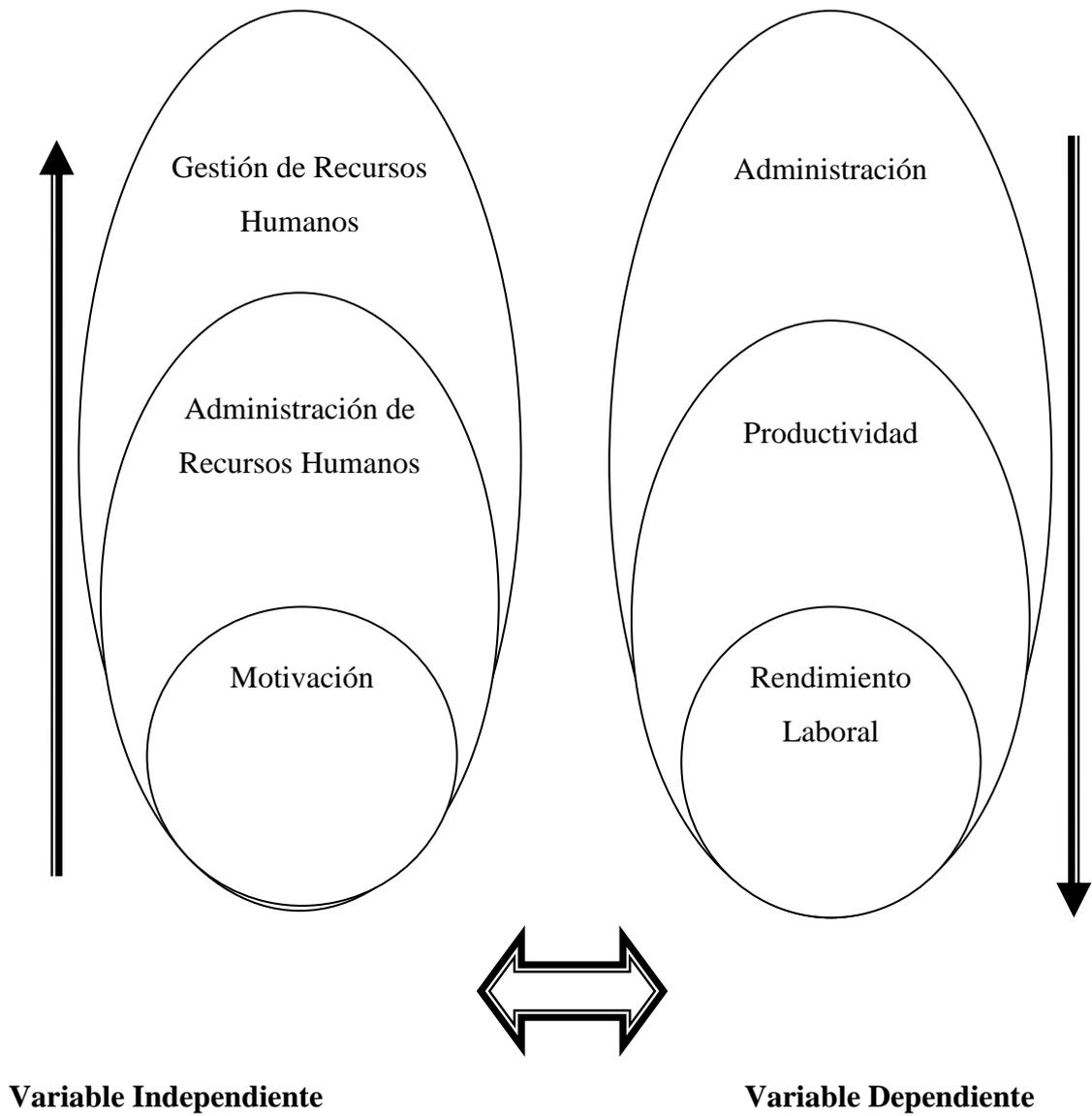


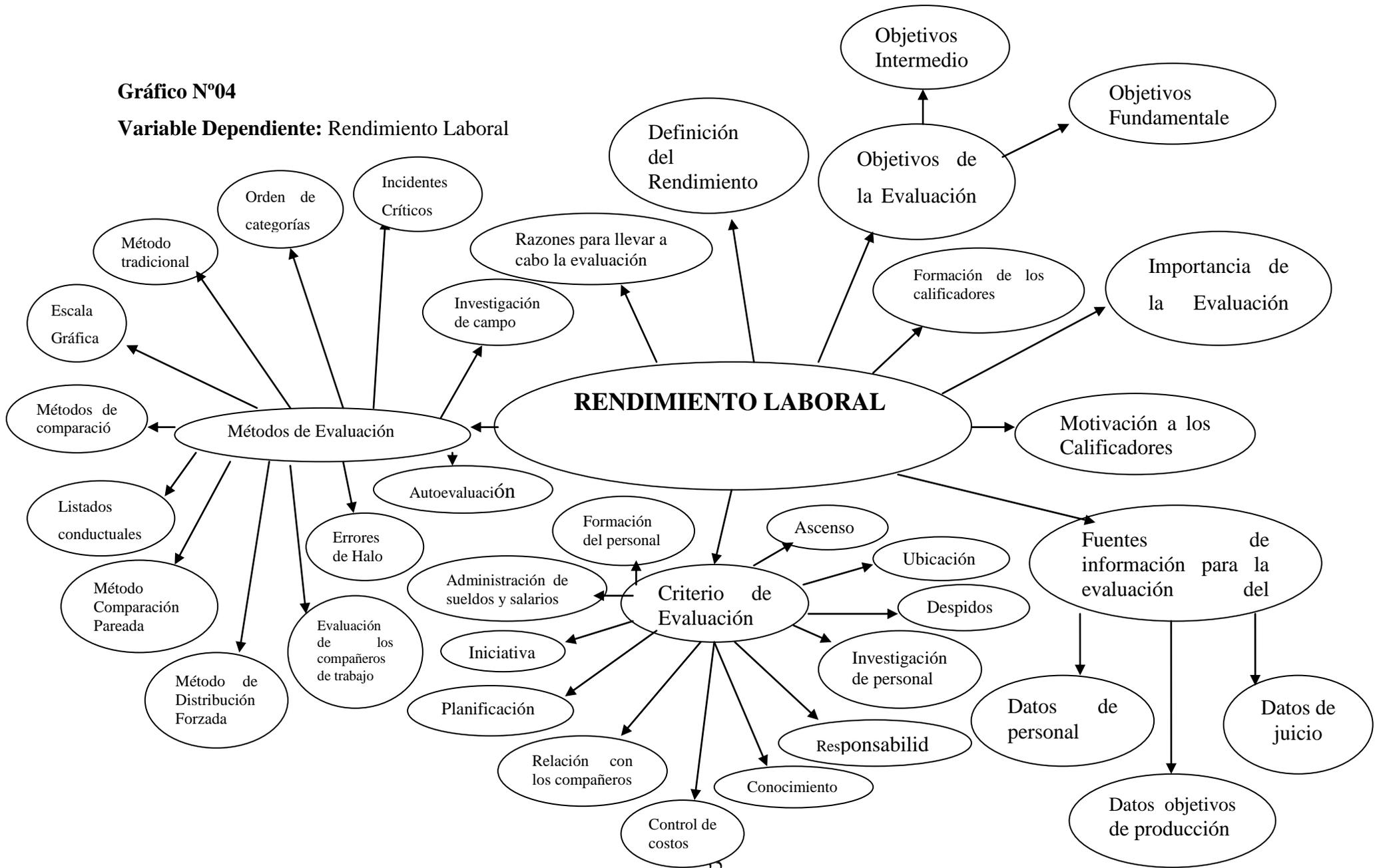
Gráfico N° 03

Variable Independiente: Motivación



**Gráfico N°04**

**Variable Dependiente: Rendimiento Laboral**



## **2.4.1 LA MOTIVACIÓN**

### **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de personal es la función que se ocupa de establecer los procesos de diseños de cargos, selección, contratación, asignación de funciones y responsabilidades, control, política de remuneraciones, supervisión, motivación, gestión del desempeño, administración, capacitación, etc. (PIGORS, P. (2003) Gestión de Recursos Humanos, 3ª Edición, Editorial Continental)

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, Editorial Continental).

### **Importancia de la gestión del Recurso Humano**

La importancia de la gestión del recurso humano lo determina en fases que son:

**1º Administrativa:** Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

**2º Gestión:** Se empieza a considerar las necesidades de tipo social, y sociológicas de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

**3º Desarrollo:** Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

**4º Gestión estratégica de los RRHH:** La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, Editorial Continental).

## **Objetivos de la Gestión del Recurso Humano**

- ✓ Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- ✓ Retener a los mejores empleados
- ✓ Motivar a los empleados
- ✓ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- ✓ Aumento de la productividad
- ✓ Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Cumplimiento de la normativa y legislación. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, Editorial Continental)

## **Administración de Recursos Humanos**

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, Editorial Continental)

La administración de recursos humanos es el mejoramiento continuo del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. (WILLIAN B. (2007) Administración de personal y recursos humanos. Editorial Graw-Hill)

## **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

- ✓ Involucran a todos los empleados en todos los niveles y todas las funciones.
- ✓ Utilizan con eficiencia sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados.

- ✓ Propician y apoyan el trabajo en equipo de toda la organización. Los equipos alientan un libre flujo de la participación y de la interacción entre sus miembros.
- ✓ Hacer inversiones en Capacitación y Educación del personal para llevar al rendimiento hacia una mejora continua.
- ✓ Mantienen un entorno de trabajo que conduce al bienestar y crecimiento de todos los empleados. Empleados satisfechos son empleados productivos. (WILLIAN B. (2007) Administración de personal y recursos humanos. Editorial Graw-Hill)

## **La Motivación**

La motivación no es un concepto sencillo. Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento. La motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, solo se comprende parcialmente; implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento subyacente es movimiento: presionar o jalar hacia la acción. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que los llevará hacia el logro de esas metas. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, editorial Continental).

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. (<http://portal.bibliotecasvirtuales.com/foros/motivacion-350/Stoner.1996>).

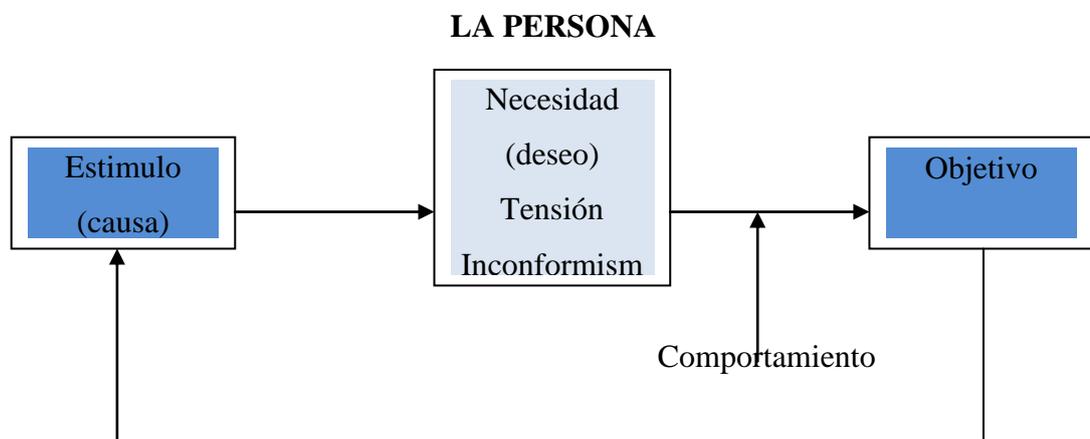
## **La Motivación Humana**

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de

motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. WEIHRICH, H. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

### Gráfico N° 05

#### Factores de la Motivación



Fuente: CHIAVENATO, I. (2001)

Elaborado por: Investigadora

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo, orientado a conseguir objetivos, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse personal y profesionalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (STONER J. La Motivación 6a. Edición, Editorial Pearson. México, 1996.)

Podemos decir que las necesidades empujan y los objetivos jalan; en la motivación existen también factores que influyen como son:

- ✓ **Los factores internos:** expresan la aspiración básica del ser vivo a crecer, a desarrollarse a plenitud; y desde luego comparamos que en unos es más fuerte que en otros.
- ✓ **Los factores externos:** son sobre todo las influencias educativas que se cristalizan en los diversos aprendizajes y que van estructurando el sistema motivacional biológico. (WEIHRICH, H. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.)

La mayoría de sistemas de medida utilizados para decidir la contratación de un empleado se centran más en las aptitudes que en la motivación. Existen innumerables pruebas de razonamiento matemático, razonamiento verbal y habilidad manual. Pero como demuestra la siguiente fórmula, la motivación es determinante para el rendimiento:

Rendimiento = Habilidades \* Motivación.

Desafortunadamente, la motivación resulta difícil de medir. En el trabajo las situaciones son variables, lo mucho que a uno le gusten sus responsabilidades, lo bien que se lleve uno con el jefe y la retribución que uno reciba afectan al nivel de esfuerzo. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, Editorial Continental).

### **Importancia de la Motivación**

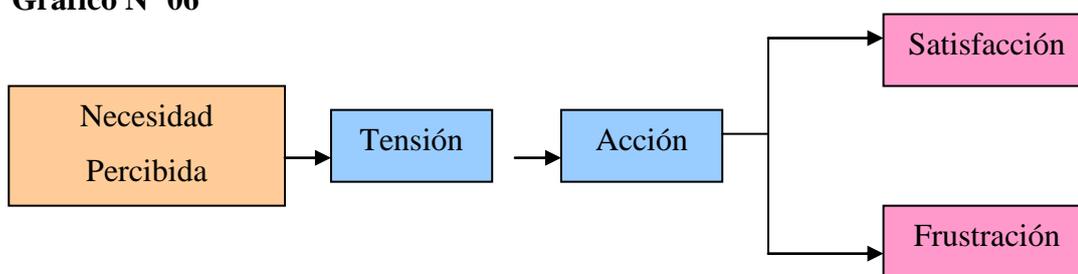
La motivación es importante porque se encarga de liberar y dirigir la energía humana de la organización, requieren conocer lo suficiente el proceso motivacional y las necesidades que mueven a la gente de ésta manera se puede crear en las empresas la condiciones necesarias para satisfacer las necesidades particulares. (WEIHRICH, H. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.)

La motivación es un pilar importante, que por medio de ella las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando plenamente, además genera impulso en las personas para alcanzar sus objetivos con esfuerzo y gusto que se experimenta una vez cumplida la meta trazada. (STONER J. La Motivación 6a. Edición, Editorial Pearson. México, 1996.)

### Ciclo Motivacional

La base de la motivación humana es la necesidad percibida, la cual genera en el individuo una tensión o desequilibrio que lo conduce a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar dicha tensión. Si mediante su comportamiento el individuo logra satisfacer su necesidad sentida, alcanza entonces un estado de equilibrio y su actividad en este sentido pierde intensidad, mientras vuelve a sentir dicha necesidad o una diferente. STONER J. La Motivación 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

**Gráfico N° 06**

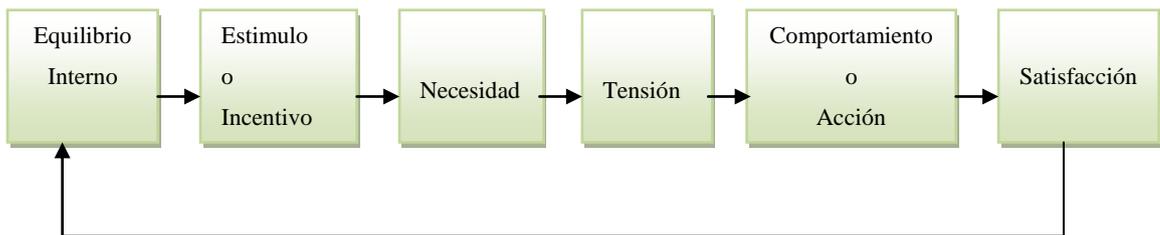


**Fuente: CHIAVENATO, I. (2001)**  
**Elaborado por: Investigadora**

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y

por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio y a su manera de adaptación al ambiente. La figura que sigue muestra el esquema del ciclo motivacional.

**Gráfico N° 07**



**Fuente:** CHIAVENATO, I. (2001)  
**Elaborado por:** Investigadora

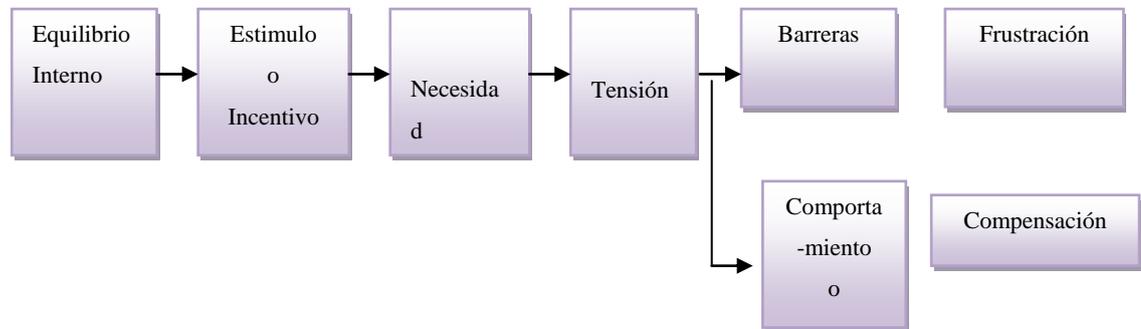
El ciclo motivacional es un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad provoca la frustración de la persona.

### **Ciclo Motivacional con Frustración o Compensación**

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar una salida satisfactoria, la tensión represada en el organismo busca una vía de escape, ya sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

**Gráfico N° 08**



**Fuente:** CHIAVENATO, I. (2001)  
**Elaborado por:** Investigadora

### **Teorías motivacionales**

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas son:

#### **Teoría de Maslow**

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades; de otras, no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas. Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias) en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias)

**Gráfico N° 09**



**Fuente:** CHIAVENATO, I. (2001)  
**Elaborado por:** Investigadora

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes aquí mostradas.

- ✓ **Necesidades fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- ✓ **Necesidades de seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de éstas encontramos la necesidad de estabilidad, orden y protección, entre otras. Estas necesidades se

relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

- ✓ **Necesidades sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
  
- ✓ **Necesidades de reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Éste grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
  
- ✓ **Necesidades de auto-superación:** también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, editorial Continental)

### **Teoría de Herzberg**

En tanto Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior) Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

**Factores Higiénicos:** Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las

políticas de la empresa, el tipo de supervisión que recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión Higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen insatisfacción y se denomina factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- ✓ Condiciones de trabajo y comodidad
- ✓ Políticas de la administración y la organización
- ✓ Relaciones con el supervisor
- ✓ Competencia técnica del supervisor
- ✓ Salarios
- ✓ Estabilidad en el cargo
- ✓ Relaciones con los colegas (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, editorial Continental)

### **Teoría de los Factores Motivacionales**

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores

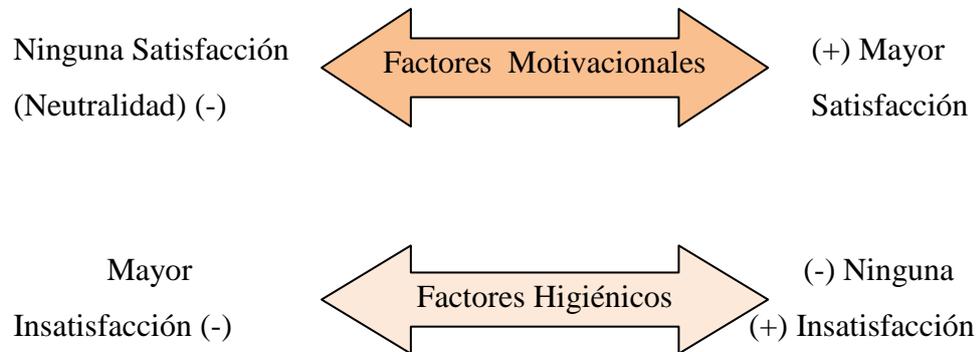
motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por esta razón, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en:

- ✓ Delegación de la responsabilidad
- ✓ Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- ✓ Ascensos
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionadas con éstos
- ✓ Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción del cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.
3. Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsable de la insatisfacción profesional: “lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y no la satisfacción.

**Gráfico N°10**



**Fuente:** CHIAVENATO, I. (2001)

**Elaborado por:** Investigadora

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente, la responsabilidad los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la sección relacionada con los subsistemas de empleo de los recursos humanos, se analizarán algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, editorial Continental)

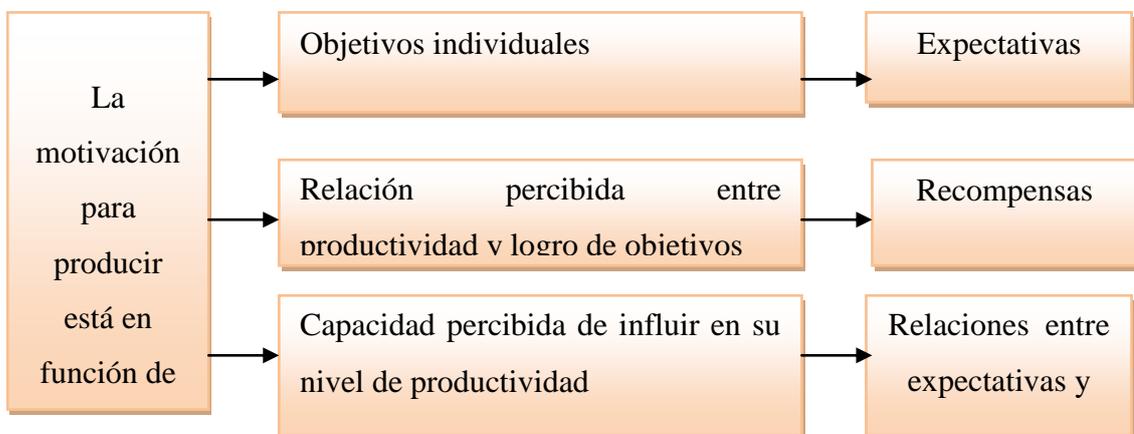
### **Teoría de Vroom**

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben

diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques. STONER J. La Motivación 6ª. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

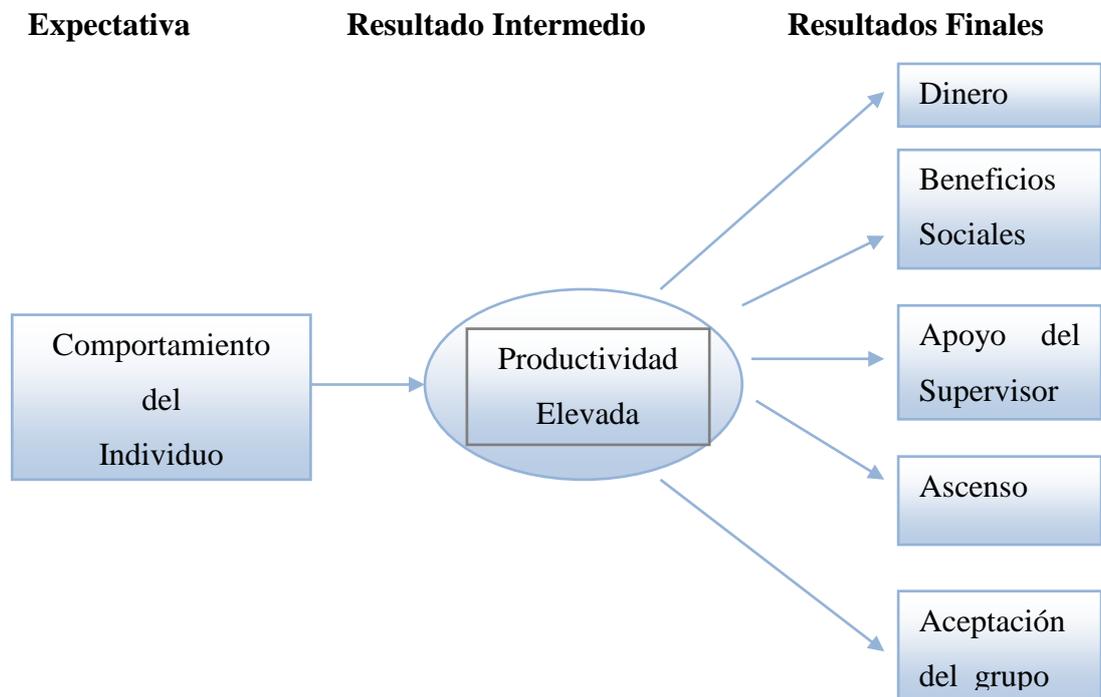
**Gráfico N° 11**



**Fuente:** CHIAVENATO, I. (2001)  
**Elaborado por:** Investigadora

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos como resultados que presentan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad) está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascensos o aceptación del grupo. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, editorial Continental).

**Grafico N° 12**



**Fuente:** CHIAVENATO, I. (2001)  
**Elaborado por:** Investigadora

El deseo del individuo de lograr una elevada productividad está determinada por la suma de las instrumentalidad es y valencias de los resultados finales. Por esta razón la teoría de Vroom se denomina modelo situacional de motivación, ya que hace énfasis en las diferencias entre personas y cargos. <http://www.bibliotheka.org/ver/plan-motivacion/chavenato2005>.

### **Teoría de las Expectativas**

En sus trabajos, Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño sino otros tipos de comportamiento como el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones:

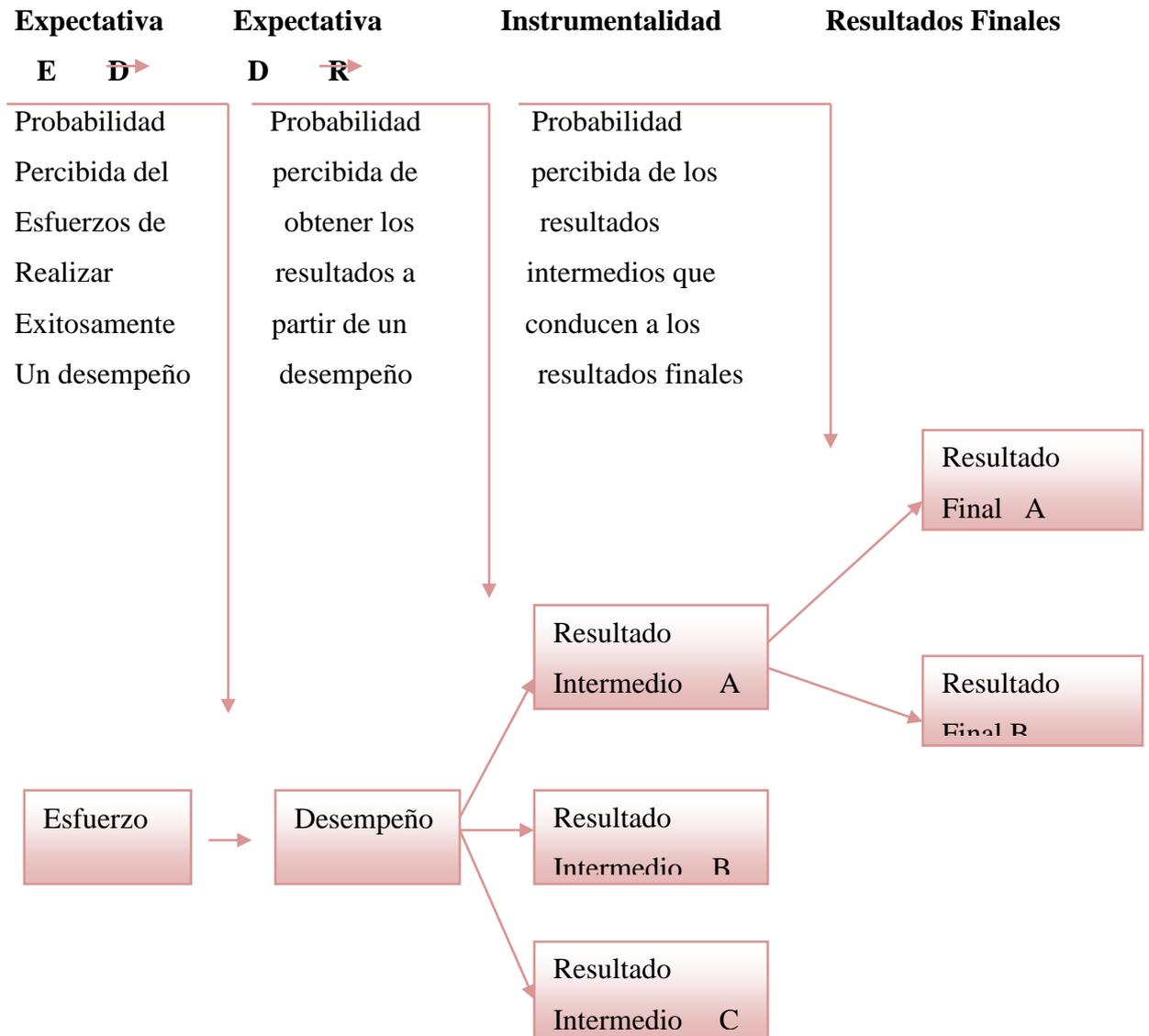
**1.-** El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el refuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.

**2.-** Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuesta a que se les prive de los incentivos a recibir un mejor desempeño. Así los salarios se mantienen en el promedio, y al final no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación coherente entre dinero y desempeño.

**3.-** La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

**4.-** El perjuicio general por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del HOMOECOMICUS, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor y que aquella tanto combatió. Este perjuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, editorial Continental)

**Gráfico N° 13**



**Fuente: CHIAVENATO, I. (2001)**  
**Elaborado por: Investigadora**

**Teoría de Akinson**

Akinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

El enfoque situacional de la motivación humana conduce al concepto de hombre complejo: cada persona es concebida como un sistema individual y complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Tal sistema mantiene su equilibrio interno frente a los cambios y las demandas externas que continuamente le impone la fuerza del ambiente que lo rodea. (CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, editorial Continental)

Teoría de las tres necesidades: John W. Akínson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- ✓ La necesidad del Logro
- ✓ La necesidad del Poder
- ✓ La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de aplicación es aquella en la

cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Ésta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia. En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante. Cada una de las teorías anteriores muestra la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo. En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consiente sus necesidades y circunstancias. También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo. STONER J. La Motivación 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

### **Teoría X, Y**

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización. (STONER J. La Motivación 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.).

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano: uno básicamente negativo, denominado teoría X, y el otro básicamente positivo, llamado teoría Y. Luego de examinar la manera en que los gerentes tratan a sus subordinados, McGregor sacó la conclusión de que la concepción que tenían los gerentes sobre la

naturaleza humana se fundaba en ciertos grupos de suposiciones y que tendían a modelar su comportamiento con los subordinados a partir de dichas suposiciones. WEIHRICH, H. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

### **Teoría de la Equidad:**

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. STONER J. La Motivación 6a.Edición, Editorial Pearson. México, 1996.

### **Teoría del Reforzamiento:**

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F.Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así: A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría: "Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a ser descartada" STONER J. La Motivación 6a.Edición, Editorial Pearson. México, 1996.

### **Teoría de las Metas:**

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

- ✓ Establecer una norma que se alcanzará.
- ✓ Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- ✓ Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta dirige hacia la meta.  
STONER J. La Motivación 6a. Edición, Editorial Pearson. México, 1996.

### **Administración**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, Administradores etc. (PIGORS P. 2003 La Administración y el Rendimiento Laboral 2ª Edición, Editorial Continental.)

La administración adquiere relevancia cuándo no sólo la utilizan los grupos más grandes sino que esté presente para impulsar a un grupo pequeño; simplifica el trabajo para establecer principios, políticas, para lograr mayor rapidez y efectividad en las actividades a realizar. Sabemos que al aplicar adecuadamente todos los lineamientos establecidos por la administración el resultado será mayor productividad y eficiencia en cualquier grupo social organizado. En nuestra vida diaria tomamos un sin número de decisiones eligiendo alternativas y buscando soluciones, es en ello en lo cuál la administración adquiera mayor importancia, porque tomar decisiones no es otra cosa más que administrar. Para el desarrollo exitoso de cualquier actividad que se realice es fundamental aplicar una buena administración. KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª Edición, México, Editorial Graw – Hill.

La Administración es la ciencia social o Tecnología Social encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización. Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente. DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, editorial Gestión Barcelona.

### **Objetivos de la Administración**

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social. Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas  
Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.
  2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla
  3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios. (PIGORS P. 2003 La Administración y el Rendimiento Laboral 2ª Edición, editorial Continental.)
- ✓ Coordinar el recurso humano, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
  - ✓ Relacionar a la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
  - ✓ Diseñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
  - ✓ Establecer varios roles interpersonales, de información y decisión. KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª Edición, México, editorial Graw – Hill.

La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados. En ocasiones, los ejecutivos no relacionados con los negocios afirman que el objetivo de los administradores de negocios es sencillo: obtener utilidades o beneficios. Para muchas

empresas de negocios, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes.

En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, tanto lucrativa o no, el objetivo lógico y públicamente deseable de los administradores deben ser obtener un superávit: tienen que establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr al máximo posibles una meta deseada con los recursos disponibles. DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, Editorial, Gestión Barcelona.

### **Importancia de La Administración**

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas. (PIGORS P. 2003 La administración y el Rendimiento Laboral 2ª Edición, editorial Continental.)

La administración aparte de ser una herramienta para ordenar a un grupo de personas, ya que administrar es liderar e implica coordinar y delegar responsabilidades, cuando esta no existe las personas no se pueden ocupar de sus verdaderas funciones, se sobrecargan de trabajo y se termina supervisando las tareas de otro gastando tiempo y esfuerzo. DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, Editorial, Gestión Barcelona.

Administración igual al proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen en grupos, que individualmente cumplan de manera eficiente objetivos específicos. La administración es que las personas realicen funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control. KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª edición, México, editorial Graw – Hill.

## Proceso Administrativo

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. (PIGORS P. 2003 La administración y el Rendimiento Laboral 2ª Edición, editorial Continental.)

- ✓ **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión del número uno de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa Estratégico, todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las

organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- ✓ **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- ✓ **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio de Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.
- ✓ **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión, por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización. DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, editorial Gestión Barcelona.

## **Productividad**

Productividad no es una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los objetivos específicos deseados. (PIGORS P. 2003 La administración y el Rendimiento Laboral 2ª Edición, editorial Continental.)

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Insumos}}$$

La formula señala que se puede mejorar la productividad:

- 1.- Al acrecentar la producción (resultados) con el mismo insumo.
- 2.- Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
- 3.- Al aumentar la producción y disminuir los insumo para cambiar la razón de un modo favorable. KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª edición, México, editorial Graw Hill.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios, producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados. DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, editorial Gestión Barcelona.

#### **2.4.2 Rendimiento Laboral**

El rendimiento es lo que el hombre realiza en una determinada actividad o trabajo. La mayor parte de las personas estaría de acuerdo con que el candidato mejor cualificado debería ser contratado o ascendido. A largo plazo, la contratación de los candidatos mejor cualificados es lo que hace que una empresa mejore su eficiencia y sus resultados mínimos aceptables. A pesar de la importancia obvia de seleccionar el mejor talento disponible, el proceso de contratación está lleno de exigencias. Las más importantes son:

- ✓ Medición de esas cualidades
- ✓ Evaluación de los niveles de motivación de los candidatos

- ✓ Decidir quién debe seleccionar al candidato DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, editorial Gestión Barcelona.

Rendimiento, se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (<http://www.librosintinta.in/biblioteca/virtual/muchinsky-p-psicologia>)

Considera que el Rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización. KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª edición, México, editorial Graw Hill.

### **Objetivo de la Evaluación del Rendimiento**

La gestión, es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que éstos alcancen unos niveles más altos de rendimiento. DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, editorial Gestión Barcelona.

El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento al trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª edición, México, editorial Graw – Hill.

## **Objetivos Intermedios**

- ✓ Adecuación del individuo al cargo.
- ✓ Capacitación
- ✓ Promociones.
- ✓ Incentivos por el buen desempeño.
- ✓ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.  
Autoperfeccionamiento del empleado.
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ✓ Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.  
Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

## **Objetivos Fundamentales**

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y como una ventaja competitiva de la empresa
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización. (MUCHINSKY P 2004 Psicología laboral 2ª Edición, editorial Continental.)

## **Importancia de la Evaluación del Rendimiento**

- ✓ La evaluación del rendimiento es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y

equitativa para recompensar el rendimiento laboral. Permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª edición, México, editorial Graw Hill.

Puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (MUCHINSKY P 2004 Psicología laboral 2ª Edición, editorial Continental.)

### **Criterios de Evaluación**

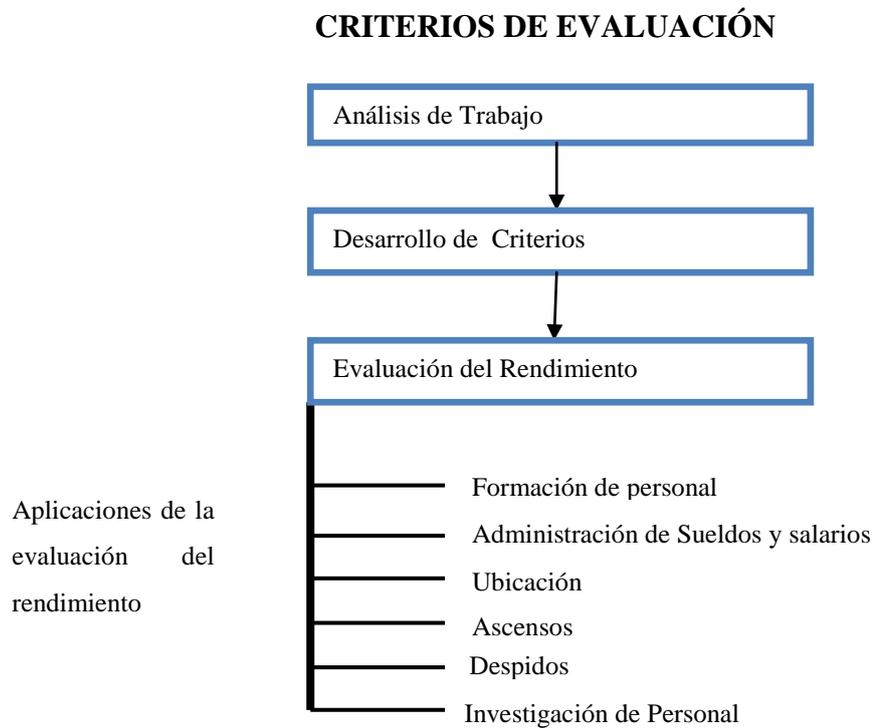
- ✓ **Formación de Personal.** Quizás la principal utilización de la información sobre la evaluación del rendimiento sea la retroalimentación al empleado; esta es la base para el análisis de la persona que se examinó. La retroalimentación destaca las fortalezas y debilidades de los empleados. (Muchinsky P 2004 Psicología laboral 2ª Edición, editorial Continental.)
- ✓ **Administración de sueldos y salarios.** Quizás la segunda utilización más común de las evaluaciones del rendimiento sea para determinar incrementos de salarios.
- ✓ **Ubicación.** La información sobre la evaluación del rendimiento es vital para las decisiones de ubicación. Los nuevos empleados (como los que se están formando para tareas ejecutivas) a menudo se ven expuestos a muchas tareas o puestos de trabajo en una primera instancia.
- ✓ **Ascensos.** Los ascensos pueden basarse en cuán bien se desempeña un empleado en su puesto de trabajo actual. Las evaluaciones identifican a los empleados que se desempeñan mejor, y un empleado que no puede rendir bien en su empleo actual no puede ser considerado para el ascenso.

- ✓ **Despidos.** El cese del empleo debe ser predicado con una causa justa. Una causa justa habitual es el rendimiento inadecuado en el puesto de trabajo tal como lo pueda determinar una evaluación del rendimiento.
  
- ✓ **Investigación de personal.** En muchos estudios de validez relacionados con el criterio, las evaluaciones del criterio se derivan de las evaluaciones del rendimiento. DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, editorial Gestión Barcelona.
  
- ✓ **Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor; evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
  
- ✓ **Cantidad de Trabajo.** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
  
- ✓ **Conocimiento del Puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad de desempeño en el puesto.
  
- ✓ **Iniciativa.** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas eventuales, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
  
- ✓ **Planificación.** Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades

adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

- ✓ **Control de Costos.** Controla los costos y cumple los objetivos presupuestados y de beneficio mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos. Etc.
  
- ✓ **Relaciones con los Compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
  
- ✓ **Relaciones con el Supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
  
- ✓ **Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.
  
- ✓ **Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres. KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª edición, México, editorial Graw – Hill.

**Gráfico N° 14**



**Fuente: Muchinsky P 2004**

**Elaborado por: Investigadora**

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, editorial Gestión Barcelona.

## **Fuentes de Información para la Evaluación del Rendimiento**

El rendimiento en el trabajo puede caracterizarse por muchos criterios. Se emplean tres tipos distintos de datos: datos objetivos de producción, datos de personal, y datos de juicio:

### ✓ **Datos Objetivos de Producción**

La utilización de datos objetivos de producción como un índice de cómo desempeña el trabajo un empleado tiene limitaciones en cuanto a su frecuencia y valor.

### ✓ **Datos de Personal**

El segundo tipo de información para las evaluaciones son los datos de personal, los datos que mantiene la oficina de personal de una compañía. Los tres índices más comunes de rendimiento son el ausentismo, la rotación y los accidentes.

### ✓ **Datos de Juicio**

Los datos de juicio se emplean comúnmente para la evaluación del rendimiento porque es difícil encontrar medidas objetivas relevantes. Las valoraciones subjetivas pueden aplicarse prácticamente a todos los trabajos. (MUCHINSKY P 2004 Psicología laboral 2ª Edición, editorial Continental.)

## **Razones para llevar a cabo la evaluación**

- ✓ Pese a mediciones imperfectas, las diferencias en el rendimiento individual si marcan una diferencia.
- ✓ Se puede necesitar documentación acerca de la evaluación del rendimiento y su retroalimentación para una defensa legal.

- ✓ La evaluación proporciona una base racional para construir un sistema de meritos o bonificaciones
- ✓ Las dimensiones y estándares de evaluación pueden hacer operativas las metas estratégicas y aclarar las expectativas de rendimiento.
- ✓ Proporcionar retroalimentación individual es parte de un proceso de administración del rendimiento.
- ✓ Pese al enfoque individual tradicional, los criterios de evaluación pueden incluir el trabajo en equipo y los equipos pueden ser objeto de valuación.
- ✓ Se necesita y desea retroalimentación sobre el rendimiento.
- ✓ La mejoría en el rendimiento requiere evaluación
- ✓ La justicia requiere que se midan las diferencias en niveles de rendimiento entre los trabajadores y que tengan un impacto en las consecuencias que se derivan de ellas
- ✓ La evaluación y el reconocimiento de los niveles de rendimiento pueden motivar su mejoría.

### **Métodos de Evaluación al Rendimiento según el autor MUCHINSKY**

1. Escalas graficas de evaluación.
2. Métodos de comparación de empleados.
  - a. Orden jerárquico.
  - b. Comparación pareada.
  - c. Distribución forzada.
3. Listados conductuales y escalas.
  - a. Incidentes críticos
  - b. Escalas de evaluación anclada conductualmente
  - c. Escala de observación conductual

## **Escala Gráfica de la Evaluación**

Son el sistema más comúnmente utilizado en la evaluación del rendimiento. El calificador juzga que tanto de cada uno de los factores tiene el individuo. Habitualmente el rendimiento se juzga en una escala de cinco a veinte. Las dimensiones más comunes que se califican son la cantidad de trabajo, el juicio práctico, el conocimiento del empleo, la cooperación y la motivación. Al hacer evaluaciones con escalas de calificación, el calificador puede cometer errores de juicio sin saberlo. Estos errores pueden clasificarse en tres categorías principales: errores de halo, errores de indulgencia y errores de tendencia central. Los tres nacen de los prejuicios y percepciones incorrectas del calificador. MUCHINSKY P. 2004

### **1. DATOS GENERALES**

1.1 NOMBRE DEL COLABORADOR:.....

1.2 CARGO:.....

1.3 DEPENDENCIA:.....

### **2. Factores de Valorización y Grados de Calificación**

**2.1** La escala de valorización sirve para calificar en forma más objetiva posible los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

**2.2** Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.

**2.3** Trace un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor refleja su aparición de cada factor.

**Tabla N° 01**

<b>Marque con un circulo el total de punto</b>	<b>Grados</b>
90 92 94 96 98 100	A
76 78 80 82 84 86 88	B
60 62 64 66 68 70 72 74	C
42 44 46 48 50 52 54 56 58	D
24 26 28 30 32 34 36 38 40	E

Firma y Cargo del calificador: .....

Fecha:.....

**Fuente: KOONTZ, H**  
**Elaborado por: Investigadora**

### **Los Errores de Halo**

Son las evaluaciones basadas en los sentimientos generales del calificador acerca de un empleado. El calificador generalmente tiene una actitud favorable hacia el empleado que está bajo su mando. De manera habitual, el calificador tiene fuertes sentimientos acerca de al menos un aspecto importante del rendimiento del empleado. Esto generaliza entonces a otros factores del rendimiento y el empleado se juzga (en muchos factores) como uniformemente bueno o malo. El calificador que se ve impresionado por la idea de un empleado puede permitir que esos sentimientos se traspasen a la evaluación, la cooperación, la motivación etc.

Esto ocurre aún cuando la buena idea no esté relacionada con los otros factores. Los calificadores que cometen errores de halo no distinguen entre las muchas dimensiones del rendimiento del empleo. Un problema que complica esta situación es que hay dos tipos de halo. Uno de ellos es realmente es un error de calificación e involucran un fallo

para diferenciar el rendimiento de un empleado en diferentes dimensiones. MUCHINSKY P. 2004.

### **Métodos de Comparación de Empleados**

Las escalas de calificación permiten evaluar a los empleados contra un estándar definitivo. Con los métodos de comparación entre empleados, los individuos se comparan entre sí; la variación por lo tanto se ve forzada en la calificación. Así se ve la concentración de calificaciones en una parte de la escala causada por el error de calificación. Sin embargo, todos los métodos de comparación de empleados involucran la cuestión de si la variación presenta diferencias verdaderas en el rendimiento o si crea una falsa impresión de grandes diferencias cuando éstas en realidad son pequeñas. Hay tres métodos principales de comparación de empleados: orden de clasificación, comparación pareada, y distribución forzada. MUCHINSKY P. 2004

### **Método Orden de Categorías**

El calificador ubica a los empleados de muy alto a muy bajo en una dimensión determinada del rendimiento.

La persona que se coloca en primer lugar se considera la mejor y la persona colocada al final como la peor. Sin embargo, aunque los datos de orden de categorías solo tienen propiedad de escala ordinaria, no sabemos como de bueno es mejor o como de malo es peor. No conocemos el nivel de rendimiento. Los datos de orden de categorías son siempre relativos a algún estándar, en este caso la excelencia, en la investigación científica. Otro problema, es que clasificar por categorías a grandes cantidades de personas se vuelve bastante tedioso, y quizás de alguna forma pierde significado. MUCHINSKY P. 2004

## Método de Comparación Pareada

Cada empleado se compara con todos los demás empleados en el grupo que estamos evaluando. La tarea del calificador es seleccionar cual de los dos es mejor en la dimensión que se está calificando. El método se utiliza generalmente para evaluar empleados en una sola dimensión: la habilidad general para desempeñar un trabajo. El número de pares de evaluación se computa por la fórmula  $n(n-1)/2$ , donde  $n$  es el número de personas que hemos de evaluar. Entonces las personas se ubican en una clasificación por el número de conteos que reciben. MUCHINSKY P. 2004

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del rendimiento.

**Tabla N° 03**

N°	Factores De Evaluación Del Rendimiento	SI (+)	NO (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el Rendimiento en el cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no exige más grado de escolaridad?		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
11	¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		

17	¿Le gusta fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	Aunque siempre cumple la misma función ¿No se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

**Fuente: KOONTZ, H**  
**Elaborado por: Investigadora**

### **Método de Distribución Forzada**

Es más útil cuando los otros métodos de comparación de empleados se ven más limitados, es decir cuando la muestra es grande. La distribución forzada se emplea habitualmente cuando el calificador debe evaluar a los empleados acerca de una sola dimensión, pero también puede emplearse con múltiples dimensiones.

El procedimiento se basa en la distribución normal y asume que el rendimiento del empleado tiene este tipo de distribución. La distribución se divide entre cinco y siete categorías utilizando porcentajes predeterminados (basados en la distribución normal), el calificador evalúa a un empleado ubicándolo en una de las categorías. Todos los empleados se evalúan de esta forma. El método fuerza al calificador a distribuir a los empleados en todas las categorías (ésta es la razón del nombre de este método).

La insatisfacción puede rebatirse parcialmente haciendo notar que el diez por ciento inferiores no se desempeña necesariamente mal, solo que no lo están haciendo tan bien como los otros. El problema como con todos los métodos de comparación) es que el rendimiento no se comparación con un estándar definido. El significado de las diferencias entre los empleados debe provenir de alguna otra fuente. MUCHINSKY P. 2004

**Tabla N° 02****EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

Empleado-----

Cargo -----Sección-----

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una “X” en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presenta disminución de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			No se deja influir	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que le gusta lo que hace	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su trabajo siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

**Fuente: KOONTZ, H****Elaborado por: Investigadora**

## **Listados y Escalas Conductuales**

La mayoría de los avances recientes en la evaluación del rendimiento involucran los listados y las escalas conductuales. El término es conducta. Las conductas son menos vagas que otros factores. Mientras mayor sea el acuerdo sobre el significado del rendimiento que se está evaluando, mayor será la probabilidad de que la evaluación sea precisa. Todos los métodos en esta categoría tienen su origen directa o indirectamente en el método de incidentes críticos. MUCHINSKY P. 2004

## **Los Incidentes Críticos**

Son las conductas que dan como resultado un rendimiento bueno o malo en el empleo. La técnica de incidentes críticos es flexible y puede emplearse para la evaluación del rendimiento así como para el análisis del trabajo. Los supervisores registran los comportamientos de los empleados que influyen de manera importante en el rendimiento de su trabajo. Pueden mantener un recuento permanente de estos incidentes críticos según ocurren en el trabajo o recordarlos posteriormente. Los incidentes críticos se agrupan hábilmente por aspectos del rendimiento: conocimiento del trabajo, habilidad para tomar decisiones, liderazgo, etc. El producto final es una lista de conducta, (buena y mala) que constituyen un rendimiento del trabajo efectivo o ineficaz. MUCHINSKY P. 2004

## **La Formación de los Calificadores**

¿Puede formarse a los calificadores para que hagan mejores evaluaciones del rendimiento? La respuesta parece ser que sí. La mayoría de los estudios de formación de calificadores busca entrenar a los evaluadores para que cometan menos errores de halo, indulgencia y tendencia central.

- ✓ **Grupo de taller.** A este grupo se le mostraron vídeos sobre la evaluación de individuos. A continuación, los procedimientos de evaluación y los problemas que implica la realización de evaluaciones, buscando reducir los errores de calificación.
- ✓ **Grupo de diálogo.** Este grupo recibió un entrenamiento de contenido similar, pero el método principal fue el diálogo.
- ✓ **Grupo de control.** Este grupo no recibió entrenamiento. MUCHINSKY P. 2004

Deberán hacer Evaluación Sistemática las personas, que tengan responsabilidad de Gestión sobre colaboradores tanto Mandos como Ejecutivos, Técnicos y Administrativos. Los calificadores adicionalmente pueden recibir una formación para evitar errores.

### **Motivación de los Calificadores**

Propusieron tendencia a dar calificaciones uniformemente altas es una instancia de comportamiento adaptativo que es desde el punto de vista del calificador, resulta un curso de acción eminentemente lógico. Esas deficiencias en las calificaciones son más probablemente un resultado del deseo del calificador de proporcionar calificaciones precisas más que de la capacidad de calificar con precisión. Si se examina la situación desde el punto de vista del calificador hay muchas razones solidas para proporcionar calificaciones infladas.

- ✓ Primero habitualmente no hay recompensas por parte de la organización para las calificaciones precisas y apenas hay sanciones para la evaluaciones imprecisas. Las políticas oficiales de la compañía con frecuencia enfatizan el valor de las buenas evaluaciones del rendimiento, pero las organizaciones habitualmente no dan los pasos específicos para recompensar esta actividad supuestamente tan valorada.
- ✓ Segundo, la razón más común que se da para las calificaciones infladas es que se necesitan altas calificaciones para garantizar ascensos, incremento de salarios y otras recompensas muy valoradas. Las calificaciones bajas por otro lado dan como resultado de que no se les entreguen estas recompensas a los subordinados. Los

calificadores por lo tanto, se ven motivados a obtener recompensas valiosas para sus subordinados.

- ✓ En tercer lugar, los calificadores se ven motivados a dar calificaciones infladas porque creen que a si darán un reflejo de lo que son como jefes. Uno de los deberes de los ejecutivos es desarrollar a los subordinados. Si los ejecutivos califican de manera consistente a sus subordinados como personas que no se desempeñan bien. MUCHINSKY P. 2004

La motivación de los calificadores por otorgar calificaciones precisas puede hacer que otorgue calificaciones infladas o bajas. Para esto se sugiere brindar un curso de calificación denominado curso de acción eminentemente lógico para que los calificadores puedan realizar de mejor manera su trabajo. Para el calificador pueden existir razones que le motiven a proporcionar calificaciones infladas.

### **Evaluación de los Compañeros de Trabajo y Autoevaluación**

La mayor parte de las investigaciones sobre las evaluaciones de juicio del rendimiento tienen que ver con las evaluaciones que realiza un superior. Sin embargo, también hay información sobre el valor de las evaluaciones del rendimiento que realizan los colegas o compañeros de trabajo. Las autoevaluaciones también han sido analizadas. Nuestro conocimiento es algo limitado, pero estos métodos si ofrecen una comprensión adicional del rendimiento.

### **Autoevaluación**

Con la autoevaluación, como lo sugiere el término, cada empleado evalúa su propio rendimiento. El procedimiento que se utiliza de manera más común es algún tipo de escala gráfica de evaluación. Esto subraya el mayor problema de las autoevaluaciones: La mayoría de las personas tienen opiniones mucho más elevadas de su propio rendimiento que la que tienen otros.

### **Método de Elección Forzada**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”. Las frases luego se califican. Por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus “amigos”.

### **Método de Investigación de Campo**

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin ésta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

### **Ventajas del Método de Investigación de Campo**

- ✓ El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:
- ✓ Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quién presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- ✓ Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- ✓ Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- ✓ Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Acentúa la responsabilidad de línea y la función del *staff* en la evaluación de personal.

### **Desventajas del método de investigación de campo**

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

- ✓ Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- ✓ Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

### **Métodos Tradicionales de Evaluación**

Este método de desempeño, varía de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Cada sistema

sirve a objetivos determinados y a específicas características del personal involucrado. En el fondo, la evaluación sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

## **2.5 HIPÓTESIS**

La aplicación de un Plan de Motivación mejorará el rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A.

## **2.6 VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Plan de Motivación       $\longrightarrow$       Cualitativo

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Rendimiento laboral       $\longrightarrow$       Cualitativo

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

De conformidad a lo anterior señala que el proyecto tiene fundamentación Filosófica mediante el Paradigma Crítico Propositivo, por ende estará directamente relacionado con el enfoque Cuantitativo, debido a que se ha establecido objetivos e hipótesis los mismos que permiten la solución al problema desde una perspectiva organizacional e integral.

También se utilizó el enfoque cualitativo ya que se establece la perspectiva del problema de investigación, puesto que hace una contextualización de los inconvenientes que posee la empresa, lo que ayuda de manera directa a la identificación del mismo, orientando a una observación naturalista generando con ello el descubrimiento de la hipótesis poniendo énfasis en cada proceso de la investigación.

## **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización del presente trabajo se empleará una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo o un sistema que involucre a éstas dos o más, lo que se le ha denominado como proyecto factible o de intervención social, ya que cumple con los requisitos que necesitamos para elaborar la propuesta.

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica se basa en datos obtenidos de diversas fuentes bibliográficas como: libros, revistas y otros documentos específicos al tema investigativo, es fundamental porque se constituye en el punto de partida para cualquier otro estudio.

En el presente trabajo la investigación bibliográfica se sustentará en la recolección de la información referente a la variable independiente y dependiente.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

En ésta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos, es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

Por tanto se recurre al lugar de los hechos, es decir se tomará contacto con el personal de la empresa con la finalidad de conocer sus necesidades acerca de la motivación del personal y su incidencia en el rendimiento laboral.

## **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del proceso investigativo se utilizará:

### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria como parte de una exploración de primer nivel permitirá conocer el problema, el mismo que ha sido poco estudiado, sobre todo porque la información acerca de la utilización de la motivación para generar así un cambio en el rendimiento laboral del personal en la empresa.

### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva permite al investigador describir las situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinados sucesos, buscando especificar las propiedades importantes de las personas y grupos o comunidades.

Este método descriptivo en la investigación se lo utilizará para describir la problemática de la empresa con referencia a la ausencia de una motivación para así poder cambiar el rendimiento del personal.

### **3.3.3 Investigación Correlacional.**

Este tipo de investigación permite interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio. En la investigación la asociación de variables se representa en la relación de factores de la variable Independiente: motivación en la Variable Dependiente: Rendimiento laboral.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

Para la presente investigación intervienen 120 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla N° 04**

Personal	Cantidad
Personal administrativo	30
Personal operativo	90
Total	120

**Fuente: Empresa Madearq S.A**

**Elaborado por: Investigadora**

### **Personas a Encuestar**

**Tabla N° 05**

Personal	Cantidad
Personal administrativo	14
Personal operativo	40
Total	54

**Elaborado por: Investigadora**

### **3.4.2 Muestra**

De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados validos.

Al aplicar la fórmula tenemos una muestra de 54 trabajadores los cuales serán encuestados, los resultados que arrojen estas encuestas servirá para analizar, interpretar

y por ende obtener información clara y concisa sobre la aplicación de un plan de motivación

El marco muestral lo adjuntamos a continuación.

Se aplicara la formula número 2:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

Simbología:

n = Tamaño de la muestra

m= Tamaño de la población (120 obreros)

e<sup>2</sup>= Error máximo admisible (0.09)

$$n = \frac{120}{(0.09)^2(120 - 1) + 1}$$

$$n = 54.3749$$

$$n = 54 \text{ trabajadores}$$

### 3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1 Variable Independiente: La Motivación

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
La motivación comprende e implica necesidades, deseos, expectativas y comportamientos, que pueden ser provocados por estímulos o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.	<p>Necesidades y deseos</p> <p>Expectativas</p> <p>Comportamiento</p>	<p>Psicológicas</p> <p>Biológicas</p> <p>Desempeño</p> <p>Actitud</p>	<p>¿Considera ud que son satisfechas sus necesidades al trabajar en la empresa?</p> <p>¿Cuáles son los deseos de desarrollo personal que usted. requiere?</p> <p>¿Cree usted que su actual desempeño llena las expectativas de la empresa?</p> <p>¿Cree usted que su actual comportamiento es un factor de superación en la empresa?</p> <p>¿Considera usted que la empresa debe establecer planes de motivación para el personal?</p>	<p>Cuestionario al personal de la empresa.</p>

### 3.5.2 Variable Dependiente: Rendimiento laboral

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS DE E INSTRUMENTOS
<p>Está orientado especialmente hacia un individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Se puede efectuarse mediante la combinación de una serie de criterios de evaluación capaces de describir dicha realidad: conocimiento, y experiencia, apariencia y actitud, juicio, capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión. Consiste en examinar los diferentes aspectos que forman parte de la actitud.</p>	<p>Criterios de evaluación</p> <p>Razones para llevar a cabo la evaluación.</p> <p>Fuentes de información para la evaluación</p>	<p>Administración de sueldos</p> <p>Ascensos</p> <p>Ubicación</p> <p>Retroalimentación</p> <p>Evaluación</p> <p>Estándares</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Juicio</p> <p>Personal</p> <p>Producción</p>	<p>¿Cómo califica usted la administración de sueldos?</p> <p>¿Considera ud que se debe mejorar el sistema de ascenso laboral del personal?</p> <p>¿Cree que la empresa efectúa evaluaciones para mejorar la productividad?</p> <p>¿Cómo califica los estándares de trabajo del personal en la empresa?</p> <p>¿Considera usted que se debe efectuar un sistema de Fuente de información para la evaluación del rendimiento?</p>	<p>Cuestionario al personal de la empresa.</p>

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo investigativo se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

**Cuadro N°08**

TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DE INFORMACIÓN
1. Información Secundaria	
1.1 Lectura Científica	2.2.1 Libros de Motivación 2.2.2 Libros de Rendimiento Labora 2.2.3 Páginas Web 2.2.4 Biblioteca Virtual
1.2 Fichaje	1.2.1 Fichas Bibliográficas 1.2.2 Fichas Nematécnicas
2. Información Primaria	
2.1 Observación	2.1.1 Fichas de Observación
2.2 Encuesta	2.2.1 Cuestionario

**Elaborado por: Investigadora**

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante:

#### **Revisión y Codificación**

Como: Revisando la información almacenada de cada una de las encuestas para detectar y eliminar respuestas contradictorias, también se procederá a asignar códigos a las alternativas de respuesta de cada pregunta, con el fin de facilitar el proceso de tabulación

#### **Categorización y Tabulación de la Información**

Como: Desglosando la pregunta en grupo, clases, categorías, para conocer la frecuencia con las que se repite los datos en cada categoría y poder tabular en cuadros estadísticos, según el volumen de ventas de la información, en nuestro caso la tabulación será manualmente.

#### **3.7.1. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados**

La metodología para el análisis de los datos es:

- ✓ Una vez codificados los datos y presentados en una matriz se procede a su análisis e interpretación cualitativa de los datos.
- ✓ El análisis tienen tres factores: el nivel de medición de las variables, formulación de hipótesis.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO**

#### **4.1 Análisis**

En este capítulo se realiza un análisis de los resultados estadísticos, se destaca las tendencias y relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

#### **4.2 Interpretación**

La interpretación de los resultados se lo efectúa en base a información recolectada con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente; es decir atribución de significado estadísticos y científico manejando las categorías correspondientes del marco teórico.

## PREGUNTA N° 01

### Satisfacción de necesidades del personal en la empresa

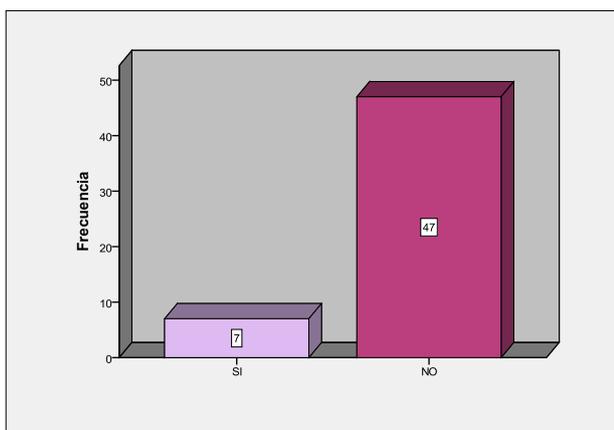
Tabla N° 06

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	13,0	13,0	13,0
	NO	47	87,0	87,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 15



La gran mayoría de los encuestados, representado por el 87% manifiestan que no son satisfechas sus necesidades, y el menor porcentaje dice lo contrario.

Esto significa que no existe un alto compromiso de los propietarios a atender todos los requerimientos del personal. Según Maslow, las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.

## PREGUNTA N° 02

### Desarrollo del Personal

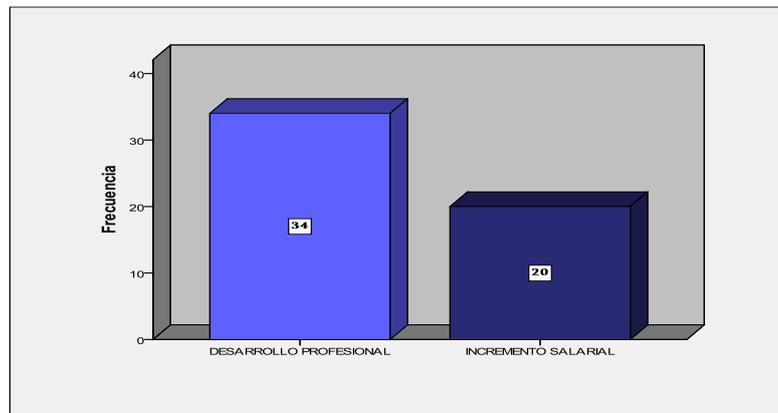
Tabla N° 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DESARROLLO PROFESIONAL	34	63,0%	63,0	63,0
	INCREMENTO SALARIAL	20	37,0%	37,0	100,0
	Total	54	100,0%	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 16



Se determina que un grupo mayoritario caracterizado por el 63% indican que es necesario fortalecer su desarrollo profesional, en tanto que la minoría declara que es el otro factor.

Determinan que es necesario fortalecer su desarrollo profesional ya que es su herramienta de trabajo y esto les permitirá generar competitividad y productividad. Para Weihrich, H, la motivación se encarga de liberar y dirigir la energía humana hacia la satisfacción sus necesidades.

### PREGUNTA N° 03

#### Expectativas de la Empresa

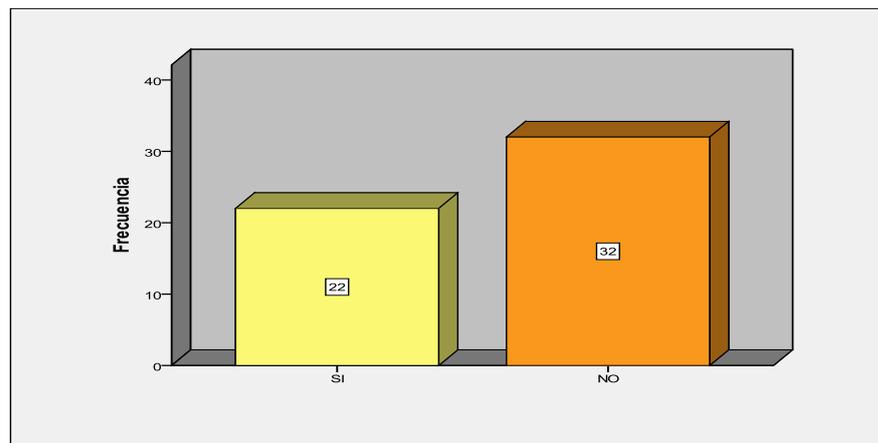
Tabla N° 08

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	22	40,7	40,7	40,7
	NO	32	59,3	59,3	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 17



La mayoría del personal constituida por el 59% consideran que su desempeño no está llenando las expectativas de la empresa, y la diferencia indica que si.

Consideran que su desempeño no es efectivo y por ende no alcanza éxito la empresa, se debería implantar continuos programas de capacitación y desarrollo que permita mejorar no solo el rendimiento individual, sino también el colectivo para lograr competitividad. Manifiesta CHIAVENATO, I, que la escasa motivación impartida a los empleados se refleja en su desempeño dudando de su capacidad, es fundamental impulsar y mejorar la autoestima para el bien de la organización.

## PREGUNTA N° 04

### Comportamiento y superación para la empresa

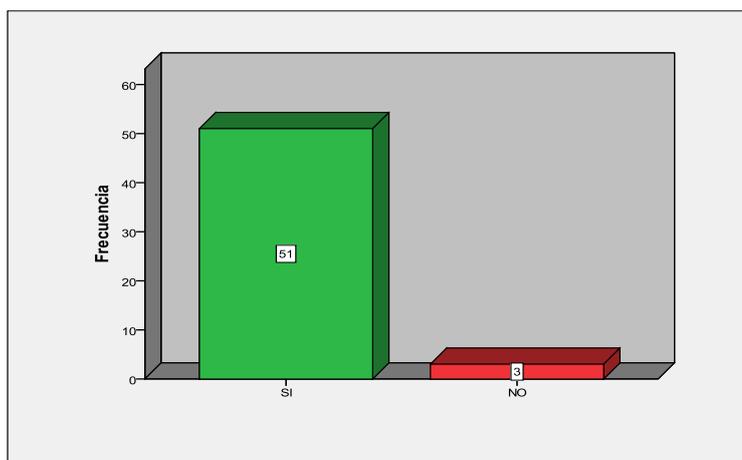
Tabla N° 09

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	51	94,4	94,4	94,4
	NO	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 18



La mayoría de los encuestados, 94% manifiestan que si está de acuerdo que su comportamiento si es factor de superación, en tanto que el otro grupo encuestado indica que no.

Por tanto es necesario establecer cambios internos que promuevan la satisfacción en el trabajo que realiza para así generar una actitud positiva. Indica CHIAVENATO, I. que el comportamiento subyacente es movimiento: es presionar o jalar hacia la acción.

## PREGUNTA N° 05

### Plan de motivación para el personal

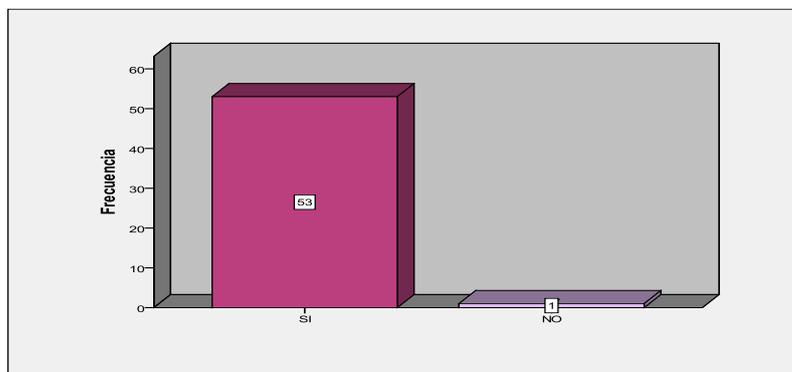
Tabla N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	53	98,1	98,1	98,1
	NO	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N 19



Esto indica que para la mayoría de los empleados, que es el 98.1% expresan que si es necesario de un plan de motivación, para el otro grupo minoritario no lo es.

Un plan de motivación es importante para desempeñar su trabajo de la mejor manera posible y por ende generar estabilidad laboral. Chavenato I. explica que el Plan de Motivación de los recursos humanos es toda actividad estructurada que nos conduzca a lograr los objetivos marcados por todos los miembros de la organización.

## PREGUNTA N° 06

### Administración de sueldos

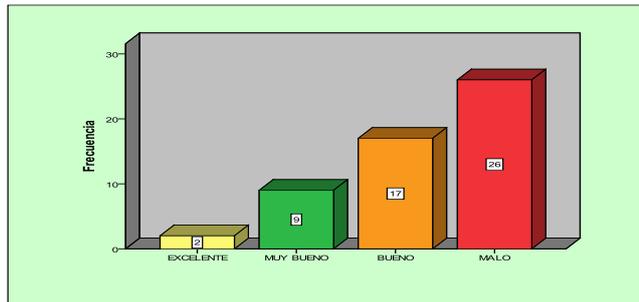
Tabla N° 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	2	3,7	3,7	3,7
	MUY BUENO	9	16,7	16,7	20,4
	BUENO	17	31,5	31,5	51,9
	MALO	26	48,1	48,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N20



Un gran número de empleados determinado por el 48.10% que la administración de los sueldos son malos, y un 3,7% expone que son excelentes.

Esto se presenta debido a que no existe un manejo de recurso humano debidamente establecido con técnicas y métodos cualitativos que promueva una eficiente valoración salarial. Weihrich dice: La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

## PREGUNTA N° 07

### Sistema de ascenso laboral del personal

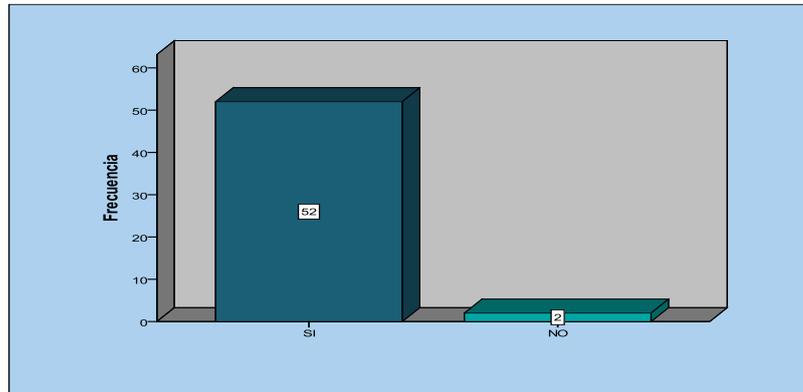
Tabla N° 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	52	96,3	96,3	96,3
	NO	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 21



La mayoría de los trabajadores representado por el 96.3% declara que si se debe mejorar el sistema de ascenso laboral, el grupo contrario expone que no.

Se debe mejorar el sistema de ascenso laboral para generar eficiencia del personal para de esta manera mejorar el desarrollo organizacional en el sector industrial en el que se desenvuelve. Chavenato I. expresa que la posibilidad suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos significan reconocer un buen desempeño. Los ascensos deben ser justos y acertados caso contrario pueden ocasionar una serie de problemas.

## PREGUNTA N° 08

### Evaluaciones para mejorarla productividad

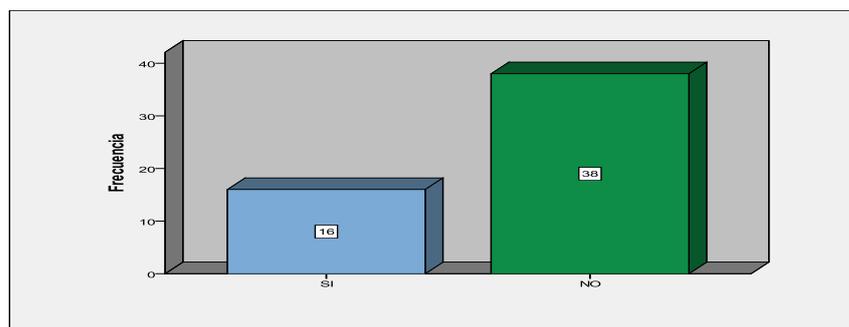
Tabla N° 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	29,6	29,6	29,6
	NO	38	70,4	70,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 22



Del total de los encuestados, el 70.4% indica que la empresa no efectúa evaluaciones para mejorar la productividad de la empresa, un porcentaje menor expresa que si.

La falta de una evaluación del rendimiento, impide la optimización de recursos empresariales, disminuye la productividad. Afectando también al volumen de las ventas y la participación de la empresa en el entorno ya que no existe un alto compromiso del personal a mejorar los procesos y por tanto se genera insatisfacción del cliente externo. Indica DAFT, R. que una evaluación del rendimiento a los empleados proporciona una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que éstos alcancen unos niveles de confianza y compromiso a la organización.

## PREGUNTA N° 09

### Estándares de Trabajo

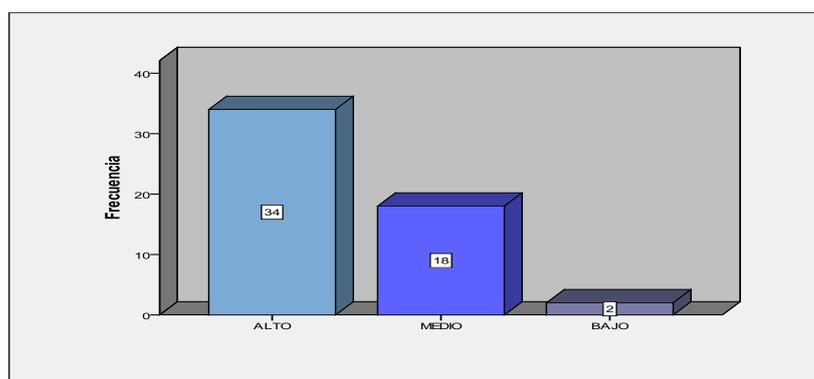
Tabla N° 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	34	63,0	63,0	63,0
	MEDIO	18	33,3	33,3	96,3
	BAJO	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

gGráfico N° 23



El 63% de los encuestados manifiesta que los estándares de trabajo son altos, para el resto del personal expresa que es bajo.

Es decir que existe cierto compromiso de trabajo demostrando el desarrollo de sus habilidades y destrezas por tanto la empresa debe incentivar y fortalecer este sistema con la finalidad de mejorar el desempeño laboral. Manifiesta Muchinsky P. que para conocer los estándares de rendimiento de trabajo de los empleados se los debe medir por medio de una evaluación con unos datos de juicio acorde a su trabajo y definiendo objetivo de dicha evaluación

## PREGUNTA N° 10

### La evaluación del rendimiento

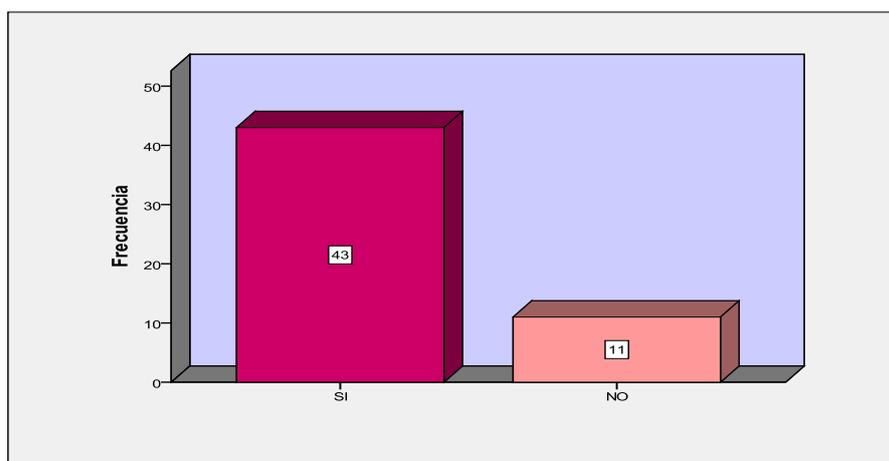
Tabla N° 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	43	79,6	79,6	79,6
	NO	11	20,4	20,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 24



Los datos de la encuesta reflejan que el 79.60% declara que si se debe establecer un sistema de información para la evaluación del personal indica que no.

Con la finalidad de conocer el nivel de competencias se debe establecer una evaluación del rendimiento ya que se puede establecer los parámetros de cambio que la empresa debe efectuar. Koontz, h. La evaluación del rendimiento es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis se lo efectuará mediante la utilización del estadígrafo del CH- CUADRADO, el cual servirá para la correlación de las variables en estudio.

#### Combinación de frecuencia

5.- ¿Considera usted que la empresa debe establecer un plan de motivación para el personal?

Tabla N°16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	53	98,1	98,1	98,1
	NO	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta  
Elaborado por: Investigadora

10.-¿Considera usted que se debe efectuar un sistema de Fuente de información para la evaluación del rendimiento?

Tabla N° 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	43	79,6	79,6	79,6
	NO	11	20,4	20,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Fuente: La Encuesta  
Elaborado por: Investigadora

## Frecuencias Observadas

Tabla N° 18

Motivación			
Rendimiento laboral	SI	NO	TOTAL
SI	42	1	43
NO	11	0	11
TOTAL	53	1	54

Elaborado por: Investigadora

### 4.3.1 Modelo Lógico

Ho = La aplicación de un Plan de Motivación NO mejorará el rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A.

H1= La aplicación de un Plan de Motivación SI mejorará el rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A.

### Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

### 4.3.2 Nivel de Significación y Regla de Decisión

#### Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

#### Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

**Tabla N° 19**

#### Frecuencias Esperadas

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
42	42,20	(0,20)	0,04	0,00
11	0,80	10,20	104,12	130,75
1	10,80	(9,80)	95,97	8,89
0	0,20	(0,20)	0,04	0,20
TOTAL				139,84

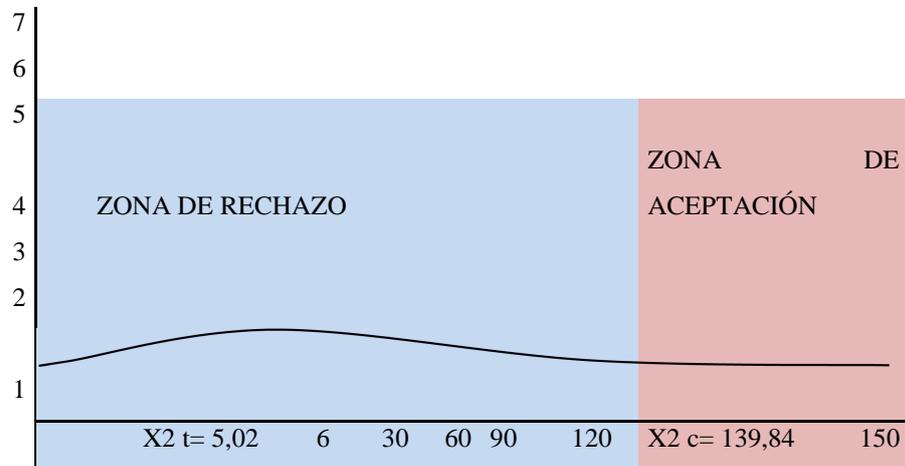
Elaborado por: Investigadora

### 4.3.3 Conclusión

El valor de  $X^2 t = 5,02 < X^2 c = 139.84$ , de esta manera se acepta la hipótesis alterna que indica La aplicación de un Plan de Motivación SI mejorará el rendimiento laboral en la empresa MADEARQ S.A.

**Gráfico N° 25**

**Gráfico Verificación de la Hipótesis**



Elaborado por: Investigadora

**Tabla N° 20**

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40

Fuente: Internet

Elaborado por: Investigadora

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- ✓ La empresa no satisface cada una de las necesidades del personal en sentido de crecimiento laboral, limitando el desarrollo de sus destrezas y habilidades debido a la falta de motivación.
- ✓ Para los encuestados, el actual desempeño no satisface los requerimientos de la empresa debido a que no existe motivación, por tanto el comportamiento del personal si es importante para generar un desarrollo organizacional competitivo en el mercado.
- ✓ Se evidencia la ausencia de un plan motivacional en la empresa, ya que no existe en el cliente interno lealtad y responsabilidad en su puesto de trabajo, d

esta manera el no contar con un sistema de ascenso laboral limita el desenvolvimiento y esfuerzo.

- ✓ Se indica que no se efectúan evaluaciones del rendimiento debido al desconocimiento del manejo del recurso humano, lo cual afecta al proceso productivo y por tanto al crecimiento empresarial.
- ✓ Los estándares de trabajo del personal son altos, debido a que son actividades repetitivas de esta manera ellos ya conocen sus actividades, pero no existe un sustento motivacional integral que permita generar en el personal un mayor rendimiento laboral.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ Se debe estructurar un modelo de motivación que permita al personal maximizar sus competencias y por tanto mejorar el desarrollo de sus habilidades, basados en la capacitación y formación integral
- ✓ Es necesario que la empresa para incrementar el desempeño laboral efectúe programas integrales de manejo de recurso humano con la finalidad de mejorar el nivel de compromiso del empleado y el clima laboral sea el idóneo al desarrollo productivo con la finalidad que se refleje en el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Es necesario estructurar un plan motivacional integral que maneje e integre cada una de las funciones del personal para de ésta manera mejorar el desempeño productivo, mediante un sistema de ascenso laboral acorde al nivel competitivo del personal.
- ✓ La empresa debe generar un método de evaluación del rendimiento con la finalidad de conocer el grado de conocimiento del recurso humano en su puesto

de trabajo para incrementar los estándares y así fortalecer los conocimientos de cada uno.

- ✓ La administración de la empresa debe fortalecer los estándares de desempeño del personal para así lograr el desarrollo de los objetivos personales, colectivos y empresariales para ser líder en el mercado y referente de estabilidad laboral en el entorno.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Modelo de un Plan Motivacional para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa MADEARQ S.A. de la ciudad de Ambato.

**Institución Ejecutora:** Empresa MADEARQ S.A

**Beneficiarios:** Directivos de la empresa, Clientes internos

**Teléfono:** 032-828518 032-829018 Fax: 032-423178

**Ubicación:** Av. Rodrigo Pachano 1957 y Reina Claudia - Ficoa

**Equipo Técnico:** La Presente propuesta contara con las siguientes personas:

**Autora:** Lisbeth Adriana Santana Aldás

**Tutor:** Dra. Zoila López

**Costo de la Propuesta:** \$ 4,229.50

**Tiempo estimado para la Ejecución:** 1 año

**Inicio:** Febrero 2012

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La administración de recurso humano es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la empresa, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Entonces a medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos, de ahí surge el carácter contingencial o situacional de la ARH (Administración de Recursos Humanos) cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico.

Por tanto, la necesidad de un modelo de motivación, cuyas técnicas no sean rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles, adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico, conllevarán al éxito, ya que al aplicarlo se potencializarán las habilidades y destrezas con la finalidad de optimizar cada uno de los recursos empresariales, lo cual conllevará a la competitividad.

En la empresa la motivación y el rendimiento laboral de los trabajadores es algo importante, su fin es el alcance de las metas de la misma, pero no existe una propuesta de plan motivacional que permita satisfacer cada una de las necesidades del recurso

humano, por tanto se ve afectado no solo el rendimiento sino las ventas, ya que no se toma en consideración varios factores dentro de la motivación como el desarrollo profesional, no existe programas de capacitación que promueva la satisfacción en su trabajo, finalmente la remuneración salarial, y en los ascensos no han sido considerados como elementos de motivación.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Con lo expuesto anteriormente se considera que es fundamental la elaboración de un plan de motivación para mejorar notablemente el rendimiento laboral en la empresa Madearq S.A ya que es importante fortalecer el compromiso empleado-empresa, el cual se podrá generar a partir de un plan de capacitación que permita maximizar sus destrezas y habilidades y así acceder a mejores niveles de productividad.

El interés de la presente propuesta radica en evitar la alta rotación del personal en la empresa y así mantener las fuentes de empleo ya que esto también dinamizará la economía local, por tanto la gerencia debe optimizar la utilización de todos sus recursos para proyectar una imagen de competitividad.

Es novedosa por que se pretende integrar cada uno de los factores de desempeño con la finalidad de asegurar un alto compromiso del personal con la empresa y así poder incrementar la rentabilidad que conlleve a un mejor posicionamiento en el sector industrial.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **6.4.1 Objetivo General**

Estructurar un Plan de Motivación para mejorar el rendimiento laboral de la empresa MADEARQ S.A. de la ciudad de Ambato.

## **6.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Contribuir a mejorar la satisfacción de las necesidades de los empleados del área administrativa y de producción en la empresa Madearq S.A.
- ✓ Fomentar la motivación de la fuerza laboral para generar altos niveles de productividad.
- ✓ Diseñar talleres y programas de capacitación para reforzar los conocimientos de los trabajadores para acceder a una mejor posición competitiva en el mercado.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Legal**

El análisis de factibilidad en el área legal se fundamenta en el cumplimiento del código de trabajo, así como en los reglamentos internos de la empresa, ya que esto permitirá satisfacer cada uno de los requerimientos del personal y así poder mejorar el desempeño laboral y por tanto incrementar la competitividad de la empresa.

### **Tecnológico**

La propuesta es factible en el Ámbito Tecnológico gracias a que tenemos disponibilidad de todos los medios tecnológicos como es el internet, la computadora entre otros ya que nos facilitará la investigación del mismo y evitar errores para así conseguir el propósito de este trabajo.

### **Organizacional**

Es viable ejecutar en la empresa Madearq S.A. ya que se cuenta con la autorización de los propietarios de la empresa ya que la propuesta genera una inversión que la verán reflejada en el mejoramiento del rendimiento de los empleados sintiéndose motivados.

## **Financiera**

En el área financiera, la propuesta es viable ya que la empresa a decidido dotar con los recursos financieros necesarios para la ejecución del mismo ya que es favorable para la entidad, obteniendo como resultado una empresa más solida, obteniendo la confianza de los trabajadores y empleados de que se preocupan por ellos.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Plan de Motivación**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Por tanto, el Plan de Motivación de los recursos humanos será toda actividad estructurada que nos conduzca a lograr los objetivos marcados por todos los miembros de la organización, ya sean generales, específicos de cada Área o Departamento o individuales. <http://www.bibliotheka.org/ver/plan-motivacion/chavenato2005>

### **Por qué Elaborar un Plan de Motivación**

- ✓ Porque es innegable que las personas no son máquinas, y están expuestas a múltiples factores (ámbito social, familiar, de salud, etc..) que implican ciertos “baches” de motivación hacia la consecución de objetivos.
- ✓ Porque muchas veces estamos tan enfrascados en conseguir y gestionar Ventas, que nos olvidamos del factor humano, motor imprescindible de toda organización.
- ✓ Porque trabajar con entusiasmo, sabiéndose reconocido y motivado, es más fácil y más satisfactorio para lograr los objetivos planteados.
- ✓ Porque el trabajador/a descubrirá y reconocerá que en su empresa se piensa en él/ella y eso supondrá un factor de lealtad importante hacia la misma.

- ✓ Porque muchas veces no sólo no prestamos atención a los factores de motivación de nuestras personas sino que las “desmotivamos” sin darnos cuenta, lo cual conduce a un descenso implacable en la productividad.

### **Motivación sobre Reestructuración Salarial e Incentivos**

La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

<http://www.ciberoteca.com/search/resultsdesempeño/daft>

### **La Importancia:**

- a) Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.
- b) Para la empresa: es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje a muy alto costo, y en otras reducirse. Ésta reducción, depende de la capitalización y maquinización de la empresa.
- c) Para la sociedad: es el medio de subsistir ya que la mayor parte de la población vive de su sueldo.
- e) Para la práctica profesional, en las carreras de Relaciones Industriales y Administración de Empresas: las políticas y técnicas de sueldos son más amplia y de inmediata aplicación.

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se respeten en su análisis los siguientes pasos:

- ✓ Análisis del puesto.
- ✓ Análisis del personal.

✓ Asignación de sueldos y salarios

1. El sistema debe ayudar y atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar en la institución en términos de excelencia.
2. El sistema tiene que jugar un papel positivo para motivar a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades les permitan.
3. Tiene que dar a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.
4. Debería ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades.

### **La Capacitación**

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y postgrados conducentes a la obtención de grados académicos.

La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del

correspondiente manual, propendiendo al crecimiento de la persona en el entorno laboral.

El contenido de la capacitación debe ser integral para complementar los conocimientos necesarios en la consolidación de las competencias laborales requeridas para el correcto ejercicio del cargo. <http://biblioteca.espe.edu.ec/index./rendimiento-laboral/chavenato>

### **Objetivos de la capacitación.**

1. La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de su servicio.
2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del rendimiento.
4. Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación.

### **Ascensos**

La posibilidad suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos significa reconocer un buen desempeño. Los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad. Otro problema fundamental es la discriminación. <http://www.librosintinta.in/biblioteca/virtual/muchinsky-p-psicologia>

La mayoría de las personas acepta que es necesario o que al menos exista la obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de contratación. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, empleados viejos y grupos minoritarios.

### **Evaluación**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. <http://biblioteca.espe.edu.ec/index./rendimiento-laboral/chavenato>

### **Importancia de la Evaluación**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

## **6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO**

### **Plan Motivacional para empresa Madearq S.A**

Encierra sentimientos de realización, de crecimientos y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y es significativo para el trabajador. El plan de motivación que a continuación se presenta contiene una serie de aspectos que ayudarán en la aplicación adecuada de la estructura del programa de motivación que beneficiarán el desarrollo de las funciones que ejecuta el personal en la empresa Madearq S.A.

## **Políticas**

- ✓ El plan de incentivos debe ser difundido a todo el personal
- ✓ El plan de incentivos tendrá una vigencia de 1 año para la empresa, se dejará a criterio de los administradores de su innovación para los siguientes años.
- ✓ El plan será otorgado para todas las áreas de la empresa es decir para el área administrativa y operativa.
- ✓ Los incentivos de capacitación serán designados en base a sus actividades encomendadas en la empresa.
- ✓ Al final del año se realizará una evaluación del rendimiento para comprobar los resultados.

## **Metas**

- ✓ Elevar el rendimiento laboral de los trabajadores y empleados en un 100% para palpar en una mejor actitud en el trabajo, se estipula alcanzar la meta en un tiempo de 3 meses.
- ✓ Incrementar la satisfacción de los trabajadores y empleados en un 85% en el transcurso de aplicación de este plan de incentivos
- ✓ Los incentivos propuestos en este plan tiene una innovación de un 50% ya que la mayoría de incentivos que se propone se conservarán para el próximo plan.

## **Visión**

Que el Plan de Estímulos se posicione como un instrumento que permita reconocer el rendimiento laboral de los empleados de la empresa Madearq S.A y así comprometerlos con el alcance de las metas y logros trazadas por la Gerencia.

## **Misión**

Promover y ejecutar acciones de Estimulo en los diferentes niveles de la estructura organizacional para motivar a todos los trabajadores y empleados e incorporarles los valores institucionales de compañerismo, trabajo en equipo, calidad de atención al cliente y disposición permanente de encontrar soluciones a los problemas cotidianos de cada dependencia.

## **Estímulos**

- ✓ Estímulos Económicos
- ✓ Estímulos Sociales
- ✓ Estímulos Educativo

## PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN MOTIVACIONAL

**Cuadro N °04**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
Contribuir a mejorar la satisfacción de las necesidades del personal	Diseño de estímulos económicos	Entrega de bonos y comisiones	A) Estímulos Económicos por Puntualidad y Asistencia al Trabajo, y B) Estímulos Económicos por Asistencia y Permanencia en el Trabajo.	Recursos económicos	Gerente de la empresa	Del 15 de Abril del 2012 al 15 de Abril del 2013
Fomentar la motivación de la fuerza laboral para generar altos niveles de productividad.	Diseño de estímulos sociales	Enriquecimiento del puesto	Por su comportamiento en la empresa, la relación con sus compañeros y el cumplimiento de su trabajo	Recursos económicos Recursos materiales Recursos humano	Gerente de la empresa	Del 15 de Abril del 2012 al 15 de Abril del 2013
Reforzar los conocimientos de los trabajadores para acceder a una mejor posición competitiva en el mercado.	Diseño de estímulos educativos	Instrucción sobre el puesto de trabajo	Capacitación del personal.	Recursos económicos Recursos materiales Recursos humano	Gerente de la empresa	Del 15 de Abril del 2012 al 15 de Abril del 2013

**Elaborado por: Investigadora**

## **Estímulos Económicos**

Dentro de los estímulos económicos tenemos los bonos y las comisiones, ya que con el bono estimulamos la creatividad, el esfuerzo, capacidad, laboriosidad, y con esto aumentamos la producción y con las comisiones las ventas.

Los estímulos económicos retribuirán al trabajador de que se trate con determinadas cantidades de dinero y se subdividen en:

- A) Estímulos Económicos por Puntualidad y Asistencia al Trabajo, y
- B) Estímulos Económicos por Asistencia y Permanencia en el Trabajo.

Los estímulos económicos por puntualidad y asistencia al trabajo, consistirán en el pago extraordinario de un día de sueldo tabular correspondiente y se otorgará al trabajador cuando cumpla las dos siguientes condiciones:

PRIMERA. Cuando en un mes calendario registre su asistencia al trabajo con estricta puntualidad, esto es, que marque la tarjeta de control para reloj checador, antes o exactamente a la hora señalada para el inicio de sus labores en su centro de trabajo y, marque la tarjeta de control para reloj checador, después o exactamente a la hora de salida señalada como conclusión de sus labores cotidianas, nulifican por el mes calendario en que se tenga los retardos, el otorgamiento de este incentivo.

SEGUNDA. Cuando durante el mes calendario de que se trate, asista habitualmente a su trabajo y por lo mismo, no tenga inasistencia alguna en el mismo. Las licencias con goce o sin goce de sueldo a que se refieren las condiciones generales de trabajo del nulifican por el mes o meses calendario en que se disfruten, el otorgamiento de este incentivo.

Los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo, consistirán en el pago extraordinario anual de una cantidad determinada porcentualmente, y se otorgarán

al trabajador que durante el período comprendido del primero de octubre de un año al treinta de septiembre del año siguiente, asista habitualmente a sus labores y permanezca en su área de adscripción desarrollando sus funciones con la intensidad y calidad requerida para elevar la productividad. Consecuentemente, los llamados “días económicos” y las licencias a que se refieren las condiciones generales, disminuirán el porcentaje para calcular el monto del incentivo económico que en su caso se otorgue.

Para el otorgamiento de los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo, el trabajador que se considere con derecho a recibirlo, deberá solicitarlos por escrito en el formato oficial ante el gerente, en el término que corre del día primero hasta el treinta y uno del mes de octubre del año de que se trate, con el objeto de que se inicie el procedimiento, en el entendido que de no hacerlo dentro de este plazo, perderá el derecho a ser considerado dentro del programa de estímulos correspondientes al período inmediato anterior.

Para determinar la cantidad que se pagará en su caso al trabajador de que se trate, se sujetará a los siguientes porcentajes:

- A ) Diez días de sueldo base de incentivo económico al trabajador al que se evalúe con el 100% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- B) Nueve días de sueldo base de incentivo económico al trabajador al que se le evalúe con el 99% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- C) Ocho días de sueldo base de incentivo económico al trabajador al que se le evalúe con el 98% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- D) Siete días de sueldo base de incentivo económico al trabajador al que se le evalúe con el 97% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- E) Seis días de sueldo base de incentivo económico al trabajador al que se le evalúe con el 96% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- F) Cinco días de sueldo base de incentivo económico al trabajador al que se le evalúe con el 95% de asistencia y permanencia en el trabajo

En la evaluación de los porcentajes, se seguirá el siguiente procedimiento:

- ✓ El 100% resultará del número total de asistencias que debe tener el trabajador en el período de doce meses de que se trate, de conformidad con sus días laborables.
- ✓ Los porcentajes que siguen al 100% se calcularán restando el número de inasistencias del trabajador en el período de referencia al número total de asistencias que debió haber tenido en el propio lapso. Enseguida se efectuará una regla de tres simple, multiplicando el resultado de la resta por 100 que corresponde al porcentaje máximo y se divide entre el número total de días que debió asistir el trabajador. Determinado el porcentaje aplicable al trabajador si éste es inferior al 95%, se concluirá el procedimiento sin que tenga derecho el trabajador a este incentivo
- ✓ Si el trabajador obtiene un porcentaje de 95% o más de asistencia al trabajo, se continuará el procedimiento haciendo una evaluación total de permanencia en el trabajo en términos de lo dispuesto por la gerencia
- ✓ Si el resultado de la evaluación de la permanencia en el trabajo es negativo, se concluirá el procedimiento sin que tenga derecho el trabajador a este incentivo
- ✓ Si el resultado de la permanencia en el trabajo es positivo, se determinará el número de días que por concepto de estímulo económico por asistencia y permanencia en el trabajo se deben pagar al trabajador

Los estímulos económicos por puntualidad y asistencia, se calificarán por mes calendario y se computarán para efecto de pago, en forma trimestral. Los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo se pagarán entre los meses de noviembre y diciembre del año que corra para lo cual el período de cómputo correspondiente se fijará entre el primero de octubre de un año y el treinta de septiembre del año siguiente.

Con la finalidad de que los trabajadores no sufran perjuicio alguno, en la interpretación y aplicación de los incentivos, se atenderá al sentido que más los beneficie, tomando en

cuenta la equidad y los principios generales del derecho, interrelacionándose las disposiciones de las condiciones generales, con los preceptos de este incentivo.

En la aplicación de este incentivo se considerarán como asistencias al trabajo los días amparados por: vacaciones, incapacidades médicas que no excedan de nueve días al año; los días de descanso obligatorio; las licencias con goce de sueldo por contraer matrimonio; los días autorizados a los trabajadores para asistir a festejos patrios.

El objetivo de este incentivo es el de incrementar la productividad en la empresa a través del otorgamiento de incentivos que propicien la disminución del índice de inasistencia, retardos y ausentismo de los trabajadores. De esta manera el estímulo económico permitirá generar una alta participación del personal en los flujos de trabajo con la finalidad de optimizar la producción y la administración.

El responsable de este incentivo es el gerente general, quien establece los parámetros direccionales de la empresa, en cada una de las actividades motivacionales, el cual se lo efectuará mediante una coordinación con el jefe de producción, quien será el eje transversal del manejo interno en la empresa.

### **Estímulos Sociales**

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre en la naturaleza, y esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo:

Para incrementar la motivación laboral mejorando los factores sociales a los individuos y satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral la empresa propondrá los siguientes parámetros, que contienen las condiciones generales que se otorgarán a los trabajadores, se basará en los siguientes estímulos en

reconocimiento por su: Por su comportamiento en la empresa, la relación con sus compañeros y el cumplimiento de su trabajo

A) Una nota buena al trabajador que durante un trimestre no registre ningún tipo de problemas con sus compañeros de trabajo

B) La acumulación de cuatro notas buenas en el trabajo, por su comportamiento en la empresa, la relación con sus compañeros y el cumplimiento de su trabajo le dará derecho al otorgamiento de una mención honorífica y ser considerado como candidato al premio anual de estímulos y recompensas que otorgue la empresa.

C) La acumulación de una mención honorífica con el otorgamiento del premio anual de estímulos y recompensas que otorga la empresa, dará derecho al trabajador de que sea inscrito su nombre en el libro de honor de la empresa.

### **Enriquecimiento del Puesto**

El enriquecimiento del puesto será un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. De esta manera la empresa establecerá una política de enriquecimiento del puesto permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto tendrá el siguiente proceso:

- ✓ Combinar varios puestos en uno mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo,
- ✓ Permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo,
- ✓ Permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y auto corregir su conducta en el trabajo.

## **Estímulos Educativos**

En los estímulos educativos tenemos los cursos de capacitación, para esto es necesario un diagnóstico de capacitación, para lo cual se ha diseñado el siguiente plan de capacitación:

Técnicas de Capacitación para la empresa serán:

- ✓ Instrucción directa sobre el puesto: la cual se dá en horas laborables. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo
  
- ✓ Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en período de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
  
- ✓ Relación Experto-Aprendiz: se dá una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

## Programas de Capacitación para el Área Administrativa

**Cuadro N°05**

Inducción		Después del ingreso al trabajo
<b>Auxiliares de Aprendizaje</b>	<b>Temario</b>	
Programación sistemática	La empresa(historia, desarrollo) El producto Deberes y derechos del personal Cargo por ocupar Descripción del cargo	Énfasis en la producción Responsabilidad Riesgo Normas Selección basada en la capacidad y desempeño

Establecer el direccionamiento de la gestión en cada área de la empresa para mejorar el rendimiento del personal.

**Cuadro N°06**

TEMARIO	CONTENIDOS	Costo
<b>LIDERAZGO</b>	Autoliderazgo Toma de decisiones Coordinación de esfuerzos Preparación para el cambio Valores corporativos Trabajo en equipo	\$150
<b>COMUNICACIÓN</b>	Comunicación interpersonal y organizacional Elección de medios de comunicación Comunicación oral Comunicación escrita Comunicación no verbal	\$150

	Comunicación en la organización	
<b>MOTIVACIÓN</b>	Gestión de la calidad y motivación Ética de trabajo en el personal Conducta Recompensas materiales Recompensas simbólicas Recompensa social Recompensa de tarea Motivación, equidad y reforzamiento	\$150
<b>EMPOWERMENT</b>	Poder organizacional Poder individual Fuentes de poder de la alta dirección Elementos del empowerment	\$250
<b>CONTROL Y SUPERVISIÓN</b>	Sistemas de control Control preliminar Control concurrente Control de retroalimentación	\$100
<b>EVALUACIÓN</b>	Gestión del rendimiento Evaluación del rendimiento Valoración del rendimiento Dimensiones del rendimiento Instrumentos de medición del rendimiento.	200
<b>Total</b>		\$1000

Elaborado por: Investigadora

**Programas de Capacitación para el Área Operativa**  
**Periodo de Inducción en la Empresa**

**Cuadro N° 07**

<b>FUNCIONES Y DEBERES</b>	<b>Costo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ubicación del puesto de trabajo</li> <li>✓ Labores a cargo del empleado</li> <li>✓ Normas específicas de seguridad.</li> <li>✓ Descripción del puesto</li> <li>✓ Objetivo del puesto</li> </ul>	\$200

**Elaborado por: Investigadora**

Dirigir eficientemente la gestión del área de producción, en el manejo eficaz de los diferentes procesos de producción, a través del compromiso y responsabilidad que debe implantarse en cada uno de los integrantes.

**Cuadro N° 08**

<b>Gestión del área de Producción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración y supervisión de procesos</li> <li>➤ Manejo de distribución y logística</li> </ul>

<b>TEMARIO</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>Costo</b>
<b>MANEJO TECNICO</b>	Secado Natural de la madera Secado instantáneo cepillado Corte y decorado a mano	\$100
<b>INNOVACIÓN</b>	Decorado instantáneo formón Utilización de los desperdicios	\$100

		Instalación	
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controles cero fallas</li> <li>➤ Control Cliente</li> <li>➤ Control de entrega y pago</li> </ul>	\$100
<b>SUPERVISIÓN DE PROCESOS</b>			

**Elaborado por: Investigadora**

## TALLER DE LIDERAZGO

**Cuadro N 09**

OBJETIVOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Fomentar en el personal un sistema de liderazgo participativo para generar compromiso empresarial	El liderazgo como cualidad personal El liderazgo como función dentro de la organización El poder del liderazgo	Fomentar trabajo en equipo. Generar niveles de responsabilidad laboral Crear un sistema d comunicación abierta entre la empresa y el personal	Establecer talleres de integración laboral. Diseñar charlas de las jerarquías del puesto de trabajo para lograr una alta participación del capital humano.	- Encargado de capacitar - Material escrito. - Equipo (computadoras ,retroproyector - Salón para impartir las capacitaciones - Refrigerios.	Gerente de la empresa y jefe del departamento de producción	Comprendido en 20 días y 40 horas clase	\$7,50	\$150

**Elaborado por: Investigadora**

## TALLER DE COMUNICACIÓN

**Cuadro N°10**

OBJETIVOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLE S	TIEMPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Mejorar las relaciones laborales para mejorar la imagen corporativa en el mercado.	<p>Información</p> <p>Dirección y gestión</p> <p>Influencia y persuasión</p> <p>Proceso de la comunicación</p> <p>Efectos de la comunicación</p>	<p>Diseño de programas de comunicación bidireccional.</p> <p>Comunicación interna, formal e informal.</p>	<p>Creación de redes de comunicación mediante un conducto por el cual la organización se comunica entre si, con el entorno, con la administración y con los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de capacitar</li> <li>- Material escrito.</li> <li>- Equipo (computadoras ,retroproyector</li> <li>- Salón para impartir las capacitaciones</li> <li>- Refrigerios.</li> </ul>	Gerente de la empresa y jefe del departamento de producción	Comprendido en 20 días y 40 horas clase	\$7,50	\$150

**Elaborado por: Investigadora**

## TALLER DE CARPINTERÍA MODERNA

**Cuadro N° 11**

OBJETIVOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Instruir eficientemente el Área de producción, en el manejo eficaz de los diferentes procesos de producción	Taller de carpintería moderno	Secado Natural de la madera Secado instantáneo cepillado Corte y decorado a mano Decorado instantáneo formón Utilización de los desperdicios Instalación	Prácticas del taller de carpintería, curso de técnicas administrativas y sobre motivación laboral.	- Encargado de capacitar - Material escrito. - Equipo (computadoras ,retroproyector , herramientas de carpintería ) - Salón para impartir las capacitaciones - Refrigerios.	Gerente de la empresa y jefe del departamento de producción	Comprendido en 20 días y 40 horas clase	\$25	\$500

**Elaborado por: Investigadora**

Para sustentar la propuesta se ha establecido la matriz de transferencia motivacional, la misma que permitirá evaluar la gestión en la empresa.

### Matriz de Transferencia Motivacional

**Cuadro N° 12**

	<i>Antes de la motivación</i>	<i>Durante el proceso motivacional</i>	<i>Después de la motivación</i>
<b>Directivos</b>	<p>Detectar la necesidad de mejorar el rendimiento laboral</p> <p>Cambiar el estilo del ambiente laboral</p> <p>Informar al personal el cambio de sistema administrativo.</p>	<p>Establecer un sistema de asociatividad del personal.</p> <p>Determinar las clases de estímulos empresariales para mejorar el rendimiento.</p> <p>Proporcionar los recursos empresariales para el proceso motivacional</p>	<p>Incremento de los volúmenes de producción</p> <p>Alto rendimiento y compromiso del personal.</p> <p>Mejorar la imagen competitiva de la empresa en el mercado.</p>
<b>Personal</b>	<p>Se evidencia alto ausentismo y rotación del personal</p> <p>No existe compromiso con la empresa</p>	<p>Mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal.</p> <p>Mejor clima laboral</p> <p>Incrementa el nivel de rendimiento.</p>	<p>Poco ausentismo del personal.</p> <p>Compromiso en el cargo que desempeña.</p> <p>Alto perfil de competencias laborales.</p>

**Elaborado por: Investigadora**

## Presupuesto de la Propuesta

Tabla N° 21

I ETAPA  
ANALISIS  
SITUACIONAL

Rubro	Cantidad	valor unitario	Total, USD \$
Materiales de oficina			\$500
<b>Subtotal, USD \$</b>			\$500
<b>+ 10% Imprevistos, USD \$</b>			50
<b>Total, USD \$</b>			\$550

II ETAPA  
DISEÑO DEL PLAN MOTIVACIONAL

Rubro	Cantidad	Unidad de Medida	Total, USD \$
ESTIMULO ECONOMICO	1	\$312	\$312
ESTIMULO SOCIAL	1	\$153	\$153
ESTIMULO ECUCATIVO	120	\$1500	\$1500
<b>Subtotal, USD \$</b>			\$1965
<b>10% Imprevistos, USD \$</b>			\$196,5
<b>Total, USD \$</b>			\$2161,5

III ETAPA  
COMUNICACIÓN

Rubro	Cantidad	Unidad de Medida	Total, USD \$
Informes	3	\$100	\$300
Suministros de oficina		\$80	\$80
<b>Subtotal, USD \$</b>			\$380
<b>10% Imprevistos, USD \$</b>			\$38
<b>Total, USD \$</b>			\$418

ETAPAS DE LA CADENA LOGISTICA	
I ETAPA	\$550
II ETAPA	\$2161,5
III ETAPA	\$418
total	\$3129,5

Elaborado por: Investigadora

El presupuesto de la propuesta es de \$ 3129.50 el cual permitirá dar fiel cumplimiento a cada una de las actividades del plan motivacional.

**Tabla N° 22**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>
<b>Estímulos económicos</b>	Investigadora	1 año	\$3.129,50	Se establecerá un presupuesto financiero al programa de motivación empresarial
<b>Estímulos sociales</b>	Directivo			
<b>Estímulos educativos</b>				

**Elaborado por:** Investigadora

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La empresa Madearq S.A cuenta con una estructura organizacional los mismos que se encargarán de administrar la propuesta, en base a lineamientos organizacionales como la planificación y la organización, los cual conllevará generar una alta participación de la empresa en el mercado y así poder generar competitividad, por tanto se administrara en base a la siguiente estructura organizacional:

## **6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

La evaluación de la propuesta se lo efectuara a través de lineamientos internos, los mismos que permitirán establecer una solución a la problemática presentada y que son:

- ✓ **Evaluación ex - antes :** este tipo de evaluación permitió conocer la problemática de la empresa y como afectaba al rendimiento laboral.
- ✓ **Evaluación en proceso:** una vez que se implemente la propuesta se conocerá los ajustes que se deben efectuar para mejorar el nivel motivacional propuesto por la empresa.

- ✓ **Evaluación final:** en este ciclo se podrá conocer los resultados luego de establecida la propuesta para así poder evaluar la gestión efectuada a través del plan motivacional.

**Cuadro N° 13**

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	El gerente de la empresa MADEARQ S.A.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta para el proceso de motivación
<b>¿Qué evaluar?</b>	Los contenidos y su aplicación.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Gerente.
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Al principio de cada año comercial.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Se evaluará en las instalaciones de la empresa.
<b>¿Con que evaluar?</b>	La Encuesta, Entrevista y la Observación.

**Elaborado por: Investigadora**

Nota.- habiendo una estimación con la inversión efectuada en la motivación se tiene una proyección estimada de ventas acorde al alto desempeño del personal determinada de la siguiente manera. Ver anexo 2.

## **Bibliografía**

CHIAVENATO, I. (2001) Gestión del Talento Humano, Editorial. Continental

DAFT, R 2000 Administración del Recurso Humano, editorial Gestión Barcelona

KOONTZ, H 2005 La Administración, 2ª Edición, México, Editorial Graw – Hill.

MUCHINSKY, P 2004 Psicología laboral 2ª Edición, editorial Continental

PIGORS P. 2003 La administración y el Rendimiento Laboral 2ª Edición, editorial Continental.

STONER J. La Motivación 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

WEIHRICH, H. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

PIGORS, P. (2003) Diccionario administrativo, 3ª Edición, Editorial continental

WILLIAN B. (2007) Diccionario de Términos Administrativos. Editorial. Graw-Hill

[www.google.com](http://www.google.com)

Plan Motivacional

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Estructura de un Plan

<http://portal.bibliotecasvirtuales.com/foros/motivacion-350/Stoner1996>

<http://www.librosintinta.in/biblioteca/virtual/muchinsky-p-psicologia>

<http://biblioteca.espe.edu.ec/index./rendimiento-laboral/chavenato>

<http://www.ciberoteca.com/search/resultsdesempeño/daft>

<http://www.bibliotheka.org/ver/plan-motivacion/chavenato2005>

**Anexo N 01**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA**  
**EMPRESA MADEARQ S.A DE LA CIUDAD DE AMBATO**

**Cuestionario N°.....**

**OBJETIVO:**

Determinar como la falta de motivación induce a un bajo rendimiento laboral de la empresa MADEARQ. S.A de la ciudad de Ambato.

**INSTRUCCIONES:**

La empresa MADEARQ S.A ha iniciado un seguimiento a sus obreros y empleados, con el propósito de conocer si la motivación aplicada por la gerencia a incidido positivamente en el rendimiento laboral, o se debe buscar otro plan motivacional para un mejor desenvolvimiento tanto intelectual como productivo dentro de la empresa. Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo, se solicita que marque con una X solo en una de los paréntesis de cada pregunta.

**Contenido:**

1.-¿Considera usted que son satisfechas sus necesidades al trabajar en la empresa?

SI ( )

NO ( )

2.-¿Cuáles son los deseos de desarrollo personal que ud requiere?

DESARROLLO PROFESIONAL ( )

INCREMENTO SALARIAL ( )

3.-¿Cree ud que su desempeño llena las expectativas de la empresa?

SI ( )

NO ( )

4.-¿Cree ud que su comportamiento es factor de superación para la empresa?

SI ( )

NO ( )

5.-¿Considera ud que la empresa debe establecer un plan de motivación para el personal?

SI ( )

NO ( )

6.- ¿Cómo califica usted la administración de sueldos?

EXCELENTE ( )

MUY BUENO ( )

BUENO ( )

MALO ( )

7.- ¿Considera ud que se debe mejorar el sistema de ascenso laboral del personal?

SI ( )

NO ( )

8. ¿Cree que la empresa efectúa evaluaciones para mejorar la productividad?

SI ( )

NO ( )

9.- ¿Cómo califica los estándares de trabajo del personal en la empresa?

ALTO ( )

MEDIO ( )

BAJO ( )

10.- ¿Considera usted que se debe efectuar un sistema de Fuente de información para la evaluación del rendimiento?

SI ( )

NO ( )

Fecha de la realización de encuesta.....

Nombre del encuestador.....

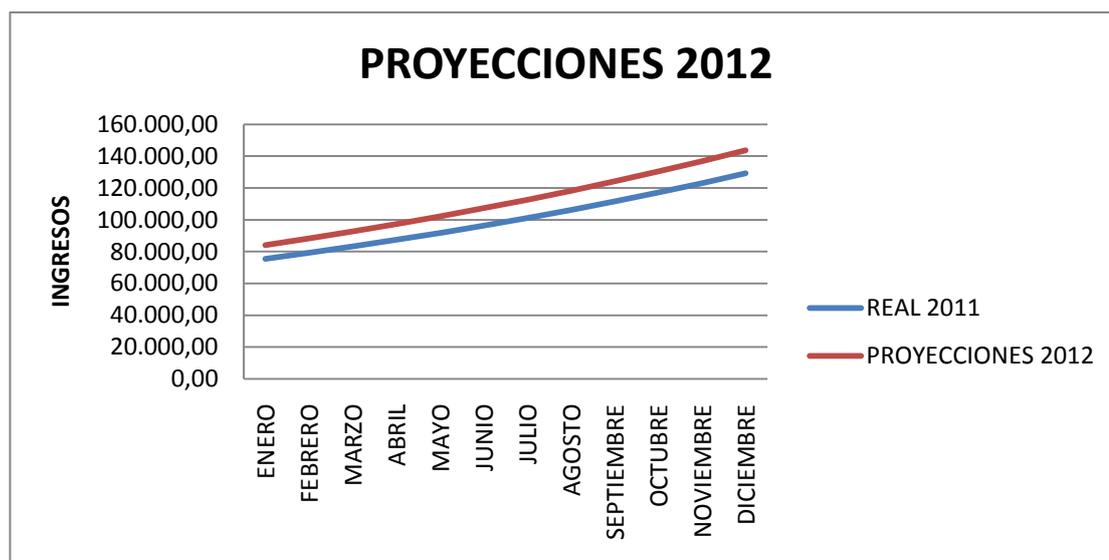
**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo N° 02**

**Proyección de ventas**

**Tasa de Crecimiento Poblacional 11.33%**

	<b>INGRESOS 2011</b>	<b>PROYECCIONES 2012</b>	
<b>ENERO</b>	\$75.500,00	\$8.554,15	\$84.054,15
<b>FEBRERO</b>	\$79.275,00	\$8.981,86	\$88.256,86
<b>MARZO</b>	\$83.238,75	\$9.430,95	\$92.669,70
<b>ABRIL</b>	\$87.400,69	\$9.902,50	\$97.303,19
<b>MAYO</b>	\$91.770,72	\$10.397,62	\$102.168,34
<b>JUNIO</b>	\$96.359,26	\$10.917,50	\$107.276,76
<b>JULIO</b>	\$101.177,22	\$11.463,38	\$112.640,60
<b>AGOSTO</b>	\$106.236,08	\$12.036,55	\$118.272,63
<b>SEPTIEMBRE</b>	\$111.547,89	\$12.638,38	\$124.186,26
<b>OCTUBRE</b>	\$117.125,28	\$13.270,29	\$130.395,57
<b>NOVIEMBRE</b>	\$122.981,54	\$13.933,81	\$136.915,35
<b>DICIEMBRE</b>	\$129.130,62	\$14.630,50	\$143.761,12
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.201.743,05</b>	<b>\$136.157,49</b>	<b>\$1.337.900,54</b>



**Anexo N° 03**

**Fotografías de la Empresa MADEARQ S.A**



**Anexo N04**

**Productos de MADEARQ S.A**





**Anexo N°05**

**Listado del Personal que Labora en Madearq S.A**

BARRANCOS QUIROZ FARITH  
AGUILERA BACOTICH GUISELA  
ALVARO GUSTAVO CLAROS SAAVEDRA  
ANA ELBA CABALLERO GUTIERREZ  
MARIA CISELY MENDEZ GIL  
ANTEZANA CASTRO MARTIN HUMBERTO  
ARNEZ MONTAÑO ROSANGELA  
AZEÑAS CARVAJAL GIOVANNA VIRGINIA  
BALDERRAMA MONTAÑO ANA CLAUDIA  
BOLIVAR MATIENZO BIBEKY  
BORENSTEIN MENDEZ JOSE NELSON  
BRENDA SANDY PARIS SILES  
CARLOS ALBERTO BALCAZAR RIBERO  
CARLOS ALEJANDRO CHAVEZ NUÑES DEL PRADO  
CARMEN LORENA CUELLAR ORTIZ  
CINDY ALEJANDRA GARCIA ALBA  
CLAURE JUSTINIANO LUZ MERY  
DELMA CARLI BALDERRAMA HUANCA  
ELIZABETH BARBA RIVERO  
ENRIQUE STEVENS CABRERA MICHEL  
EULOGIO VILLCA ARI  
FAMNY CLAUDIA ROJAS CORONADO  
FRANCIS RIVERA SALAZAR  
GALARZA MENDEZ RAUL ALEJANDRO  
GEORGINA CAROLA LEON RISKOWSKY  
GLADYS VERONICA GUTIERREZ FERREL  
GLORIA CECILIA ALARCON ALBA  
GLOVER SANCHEZ ESPINZA  
GRACE DELLY ROSALES VARGAS

JOSE DAYMO ORELLANA CASTRO  
JOSE LUIS PADILLA RODRIGUES  
JUAN PABLO ROJAS ZURITA  
KAREN KELLY BARBA RIVERO  
KATHERINE DURAN CANELA MONASTERIO  
LAURA ELENA CAMPOS VARGAS  
LAURA ELENA CAMPOS VARGAS  
LAZARTE BURGOS KAREN JAZMIN  
LUIS FERNANDO SAUCEDO MAILLARD  
MACHACA VALVERDE ALEXANDRA  
MARBEL RAQUEL ANDRADE  
MARCELO ENCINAL ROJAS  
MARLENE QUISPE PACAJES  
MAURICIO JOSE JALDIN MARTINEZ  
MONICA ERIKA GILES COIMBRA  
MONICA PAOLA PEÑA TRIGOSSO  
MONTAÑO ROJAS JANETH  
MONTOYA ROBLES JANET LISBETH  
MORALES CARRASCO WALTER ERWIN  
NANCY SORIA ALMANZA  
NATIVIDAD GUTIERREZ MONTERO  
NINOSKA OROZA MENACHO  
PABLO ADAMINE SIMONE  
PABLO CESAR OREZA MENACHO  
PADILLA CLAUDIA RUTH  
PARADA RIOS CORINA  
PEÑA SORIA WENDY  
PERALTA OLMOS JAMAL SERGIO  
RICHARD WILLIAN CLAURE SEJAS  
RIVANDO ROBERTO HERRERA AÑEZ  
RODOLFO CARLOS BUSTILLOS CORITZA

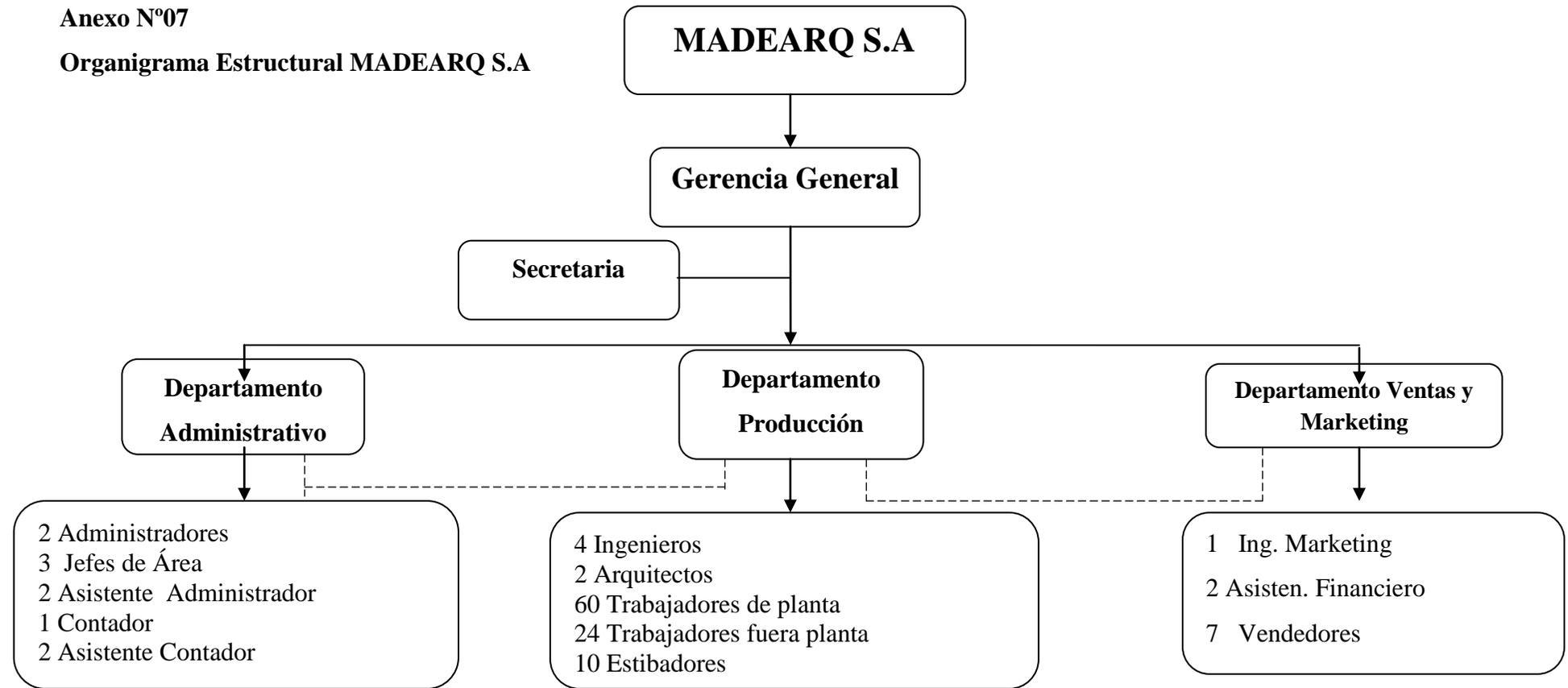
ROSALIA ELBA BALLON  
ROSSY JALDIN ORELLANA  
ROXANA VILLAFAN MERIDA  
RUIZ VARGAS CESAR JAVIER  
SALAZAR PEREZ RAUL A.  
SDENKA CIHOMANA BAZAN RODRIGUEZ  
SORIA PEÑA RAMON VIVIANO  
SUSANA ADRIANA MORENO MONTAÑO  
SUSANA MONICA LANGUIDEY GUARDIA  
SUSY CESPEDES PARADA  
TATIANA ANGELICA BALDERRAMA VARGAS  
VERONICA PAOLA FIERRO SALDIAS  
VIVIANA XIMENA LEON RISKOWSKY  
XIMENA BARROS PARDO  
YNGRID ZULEMA ROMERO MORALES

**Anexo N°06**

<p>UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FICHA DE OBSERVACIÓN</p>
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Determinar como la deficiencia de liderazgo induce a una inadecuada gestión del talento humano en la empresa MADEARQ .S.A.</p>
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>.....</p>

**Anexo N°07**

**Organigrama Estructural MADEARQ S.A**



**CUADRO DE REFERENCIA**  
↓ **RELACION DE AUTORIDAD**  
----- **RELACION DE COORDINACION Y COLABORACION**

**ELABORADO POR: GERENTE GENERAL**  
**AUTORIZACIÓN: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**  
**FECHA DE ELABORACION: 27-06-2009**