



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**Informe final del trabajo de graduación o titulación previo a la obtención
del título de Psicóloga Industrial**

TEMA

**“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA PASTORAL
SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO”**

AUTOR: DAYSI MARIBEL VILLACIS VALENCIA

TUTOR: ING. MG. DIEGO ANDRES CARRILLO ROSERO

AMBATO-ECUADOR


2016

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TITULACIÓN

Yo, DIEGO ANDRES CARRRILLO ROSERO con C.I. 1803584232, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación con el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS AMBATO”** de Daysi Maribel Villacis Valencia, estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

Ambato, del 2016

EL TUTOR




Diego Andrés Carrillo Rosero
CI. 1803584232
TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Los criterios emitidos en el trabajo de Investigación **“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO”** así como las ideas, contenido, análisis, conclusiones, son de responsabilidad exclusiva de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, del 2016

LA AUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luzmila S. Cordero', is written over a horizontal line.

Daysi Maribel Villacis Valencia

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 procesos de investigación referentes.

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

Ambato, del 2016

LA AUTORA

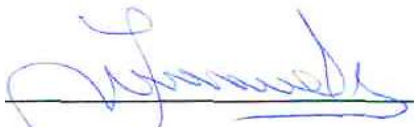
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Daysi Maribel Villacis Valencia', is written over a horizontal line.

Daysi Maribel Villacis Valencia

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “La Motivación y su Incidencia en el Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la Pastoral Social Caritas Ambato”, presentada por la Srta. Daysi Maribel Villacis Valencia, egresada de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Marzo – Agosto 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora
C.I. 170718607-6

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Lcda. María Grabiela Romero Rodríguez Mg.
C.I. 180369113-6

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi más profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, de manera especial a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, institución que forjo mi carrera profesional.

Mi sincera gratitud al Ing. Diego Andrés Carrillo y a la Ing. María Judith García, por su acertada dirección durante el desarrollo de este proyecto.

Extiendo mi agradecimiento a todos los docentes, quienes día tras día compartieron sus experiencias y que ayudaron en mi formación personal y profesional.

Mi eterna gratitud a la Diócesis de Ambato – Pastoral Social Caritas, misma que contribuyo directamente en el desarrollo de este proyecto; a todos quienes han aportado con sus acertadas sugerencias.

DEDICATORIA

A mis padres Milton y Lourdes por su noble y abnegado sacrificio. A mis hermanos Aracelly y German, pilar fundamental en mi vida. A mis cuñados y sobrinos.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Página
A. Preliminares	
Portada	i
Aprobación del Tutor del Trabajo de Investigación o Titulación	ii
Autoría del Trabajo de Grado	iii
Derechos de Autor	iv
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Indice General de Contenidos	viii
Indice de Tablas	xi
Indice de Gráficos	xii
Indice de Cuadros	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Abstract	xv
Introduccion	1
 B. Texto	
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.2 Árbol de Problemas.....	5
1.1.1 Análisis Critico.....	6
1.1.2 Prognosis	7
1.1.3 Formulación del Problema	7

1.1.4 Interrogantes.....	7
1.1.5 Delimitación Del Objeto De Investigación	7
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivo Especifico	9

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	10
2.2 Fundamentación Filosófica	11
2.3 Fundamentación Legal	11
2.4. Categorías Fundamentales	13
2.4.1. Variable Independiente.	14
2.4.2. Variable Dependiente.....	15
2.4.1.1 Motivación	16
2.4.1.2. Liderazgo	43
2.4.1.3 Comportamiento Organizacional	48
2.4.2.1 Desarrollo Organizacional	52
2.4.2.2. Evaluación del Desempeño	55
2.4.2.3. Rendimiento Laboral.....	63
2.5. Hipótesis	70
2.6. Señalamiento de las Variables	70

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Enfoque	71
3.1. Modalidad Básica de Investigación	71
3.1.1. Campo	71
3.1.2 Bibliográfica	72
3.2. Niveles de Investigación	72
3.2.1. Exploratorio	72

3.2.2. Descriptivo	72
3.3.3. Correlacional	72
3.4. Población y Muestra	72
3.4.2. Muestra	73
3.5. Operacionalización de Variables	74
3.5.1. Variable Independiente. Motivación.....	74
3.5.2. Variable Dependiente. Rendimiento Laboral.....	76
3.6. Recolección de la Información.	78
3.7. Procesamiento y Análisis	78

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Interpretación de Datos	79
4.2 Verificación de Hipótesis.....	98
4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis	98
4.2.2. Selección del Nivel de Significación	98
4.2.4 Especificación de las Zonas de Aceptación	99
4.2.5. Cálculo Estadístico.....	102
4.2.6. Decisión y Aceptación de la Hipótesis	102

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	104
5.2. Recomendaciones	105

ARTÍCULO ACADÉMICO

Resumen Ejecutivo	106
Introducción	108
Metodología	110
Discusión de Resultados	112
Conclusiones	116
Bibliografía	117

Anexos	120
Anexo N.1	122

INDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla N° 01: Recolección de Información.....	78
Tabla N° 02. Justicia en la escala remunerativa.....	79
Tabla N° 03. Recursos necesarios para el cumplimiento de tarea	81
Tabla N° 04. Posibilidades de ascenso por un buen trabajo	82
Tabla N° 05. Tareas bien distribuidas con la responsabilidad	83
Tabla N° 06. Esfuerzo bien recompensado	84
Tabla N° 07. Las funciones acorde con la retribución	85
Tabla N° 08. Satisfacción de los salarios comparado con otras empresas.....	86
Tabla N° 09. Satisfacción con los sueldos en comparación de sus compañeros ..	87
Tabla N° 10. Beneficios y salarios por el grado de eficiencia	88
Tabla N° 11. Desarrollo profesional dentro de la empresa	89
Tabla N° 12. Trato y recompensas equitativas	90
Tabla N° 13. Medios necesarios para realizar las tareas	91
Tabla N° 14. Los resultados según el nivel de conocimiento	92
Tabla N° 15. Mejor recompensas y retribuciones	93
Tabla N° 16. Evaluación integral del desempeño de trabajadores.....	94
Tabla N° 17. Proceso claro de la Evaluación de desempeño	95
Tabla N° 18. Socialización de la Evaluación de Desempeño	96
Tabla N° 19. Cumplimiento de cargos	97
Tabla N° 20. Grados de libertad.....	99
Tabla N° 21. Tabla de Probabilidades del Xi Cuadrado.	100
Tabla N° 22. Frecuencias Observadas	100
Tabla N° 23. Frecuencias Esperadas	101
Tabla N° 24. Calculo Estadístico	102

INDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
Gráfico N° 01 Árbol de Problemas	5
Gráfico N° 02 Categorías Fundamentales.....	13
Gráfico N° 03 Variable Independiente.....	14
Gráfico N° 04 Variable Dependiente	15
Gráfico N° 05: Ciclo motivacional	18
Gráfico N° 06 Pirámide de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.....	22
Gráfico N° 07 Justicia en la escala remunerativa	79
Gráfico N° 08 Recursos necesarios para el cumplimiento de tareas.....	81
Gráfico N° 09 Posibilidades de ascenso por un buen trabajo	82
Gráfico N° 10 Tareas bien distribuidas con la responsabilidad	83
Gráfico N° 11 Esfuerzo bien recompensado.....	84
Gráfico N° 12 Las funciones acorde con la retribución.....	85
Gráfico N° 13 Satisfacción de los salarios comparado con otras empresas.....	86
Gráfico N° 14 Satisfacción con los sueldos en comparación de sus compañeros	87
Gráfico N° 15 Beneficios y salarios por el grado de eficiencia	88
Gráfico N° 16 Desarrollo profesional dentro de la empresa.....	89
Gráfico N° 17 Trato y recompensas equitativas	90
Gráfico N° 18 Medios necesarios para realizar las tareas.....	91
Gráfico N° 19 Los resultados según el nivel de conocimiento	92
Gráfico N° 20 Mejor recompensas y retribuciones.....	93
Gráfico N° 21 Evaluación integral del desempeño de trabajadores.....	94
Gráfico N° 22 Proceso claro de la Evaluación de desempeño	95
Gráfico N° 23 Socialización de la Evaluación de Desempeño	96
Gráfico N° 24 Cumplimiento de cargos.....	97
Gráfico N° 25 Campana de Gauss	102

INDICE DE CUADROS

Contenido	Página
Cuadro N° 1 Operacionalización de Variable Independiente	74
Cuadro N° 2 Operacionalización de Variable Dependiente.....	76
Cuadro N° 3 Cuadro Comparativo Variable Independiente	39
Cuadro N° 4 Cuadro Comparativo Variable Dependiente.....	67

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE AMBATO.

AUTORA: Daysi Maribel Villacis Valencia

TUTOR: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

RESUMEN EJECUTIVO

Para el presente trabajo investigativo se aplicó una encuesta que permitió explorar la relación existente entre las variables Motivación y Rendimiento Laboral, del personal de la “Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato”. Los resultados inferidos denotan que es determinante el análisis de la motivación para elevar el Rendimiento Laboral de los colaboradores. Por tal razón, se ha tomado en cuenta el estudio de varias teorías motivacionales para su desarrollo. Se establecen los objetivos general y específico que orientan el desarrollo de la investigación, en el marco Teórico se mencionan teorías que en el presente trabajo son claves para resaltar la importancia de las necesidades básicas que la persona necesita para su bienestar, y señalar el gran valor que tiene la motivación en el área de trabajo, hablando así de las remuneraciones y beneficios económicos para mejorar el Rendimiento laboral y el logro de objetivos empresariales; información que fue recopilada de libros, folletos, revistas, e internet, dejando señalada la hipótesis la cual es una solución anticipada al problema planteado; la misma que luego fue verificada mediante procedimientos estadísticos. Una vez establecida la metodología de la investigación se elaboraron los instrumentos adecuados para el procesamiento de la información que sirvió de base para hacer el análisis de las variables investigadas, pudiendo así determinar las Conclusiones y Recomendaciones pertinentes. En función de lo revelado por la investigación se procede a la elaboración de un Artículo Académico, para resaltar la importancia del tema investigado.

Palabras clave: motivación, rendimiento laboral, objetivos, empleados, satisfacción

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
TEMA: LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO
LABORAL EN LA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIÓCESIS DE
AMBATO.

AUTORA: Daysi Maribel Villacis Valencia

TUTORA: Ing. Mg. María Judith García

ABSTRACT

For the present investigation, a survey was carried out to explore the relationship between the Motivation and Labor Performance variables of the personnel of the "Social Caritas Pastoral of the Diocese of Ambato". The inferred results denote that the analysis of the motivation to raise the Labor Performance of the collaborators is decisive. For this reason, the study of several motivational theories for its development has been taken into account. It establishes the general and specific objectives that guide the development of research, in the Theoretical framework theories are mentioned that in the present work are key to highlight the importance of the basic needs that the person needs for their well-being, and to point out the great value Which has the motivation in the area of work, speaking of the remunerations and economic benefits to improve the performance of work and the achievement of business objectives; Information that was compiled from books, pamphlets, magazines, and the internet, leaving the hypothesis indicated which is an anticipated solution to the problem posed; The same that was later verified by statistical procedures. Once the research methodology was established, the appropriate tools for the processing of the information that was the basis for the analysis of the variables investigated were developed, so that the relevant Conclusions and Recommendations could be determined. Based on what was revealed by the research, we proceed to the elaboration of an Academic Article, to highlight the importance of the subject investigated.

Key Words: Motivation, work performance, goals, employees, satisfaction.

INTRODUCCION

En la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato la motivación es una herramienta que fortalece el desempeño laboral, disminuyendo así la rotación de personal, sumando el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

Al tratar de disminuir la rotación de personal, se fortalece el cumplimiento de objetivos empresariales, mayor productividad; obteniendo mayor desempeño laboral y fortaleciendo las relaciones interpersonales para un buen clima laboral. Por lo antes mencionado, el presente trabajo se ha dividido en cinco capítulos detallándolos a continuación:

Capítulo I. En éste capítulo se muestra la formulación del tema de la investigación, planteando el problema en relación a las variables Motivación y Rendimiento Laboral, la contextualización que permite la ejecución eficaz del trabajo. Además se incluye un árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos. Se realiza el análisis crítico, señalando la importancia de la investigación, consecuente con esto se establece la prognosis y la formulación del problema con sus respectivas interrogantes, se describe las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo; finalmente se establece el objetivo general y los objetivos específicos que se desea alcanzar durante el trabajo investigativo.

Capítulo II. Se desarrolla la metodología de la investigación, se toma como referencia los antecedentes teóricos ya establecidos y fundamentados en otros trabajos investigativos, sustentándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales que permitirán desarrollar el marco teórico con respecto a las variables motivación y rendimiento laboral, marcando así el problema en definiciones puntuales, que permitan plantear una hipótesis final.

Capítulo III. Abarca la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, para delimitar la población o muestra con la cual se va a desarrollar el proyecto. Así también se establecen las técnicas e

instrumentos utilizados en la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

Capítulo IV. El análisis e interpretación de resultados, en el que se incluyen tablas y gráficos; para la verificación de la hipótesis se utiliza la prueba estadística del chi cuadrado, una vez obtenidos los resultados se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

Capítulo V. En este paso se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

Artículo científico. En el artículo se discute los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco de paradigma bibliográfico que permitan la resolución adecuada del problema.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

La Motivación y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los trabajadores de la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

Contextualización

Según Ponce, R(2006):

“La motivación es el mecanismo más idóneo al momento de incrementar el desempeño laboral, ya que brinda la posibilidad de estimular a los colaboradores para que cumplan sus actividades”. (Pág. 57)

El estudio de la Revista Gerente Pyme 2014 sobre empleados felices y empresas más productivas en un reportaje establece que: “Las Empresas multinacionales prefieren invertir en motivación antes que costos de altos índices de rotación, la renuncia de un buen trabajador disminuye los ingresos cerca de un 4% y puede llegar a impactar hasta en un 40% las ganancias”.

Dentro de este análisis cabe destacar los programas de empresas como **COLOMBINA (2012) para la cual**, “El talento humano es el grupo de interés más importante, pues se sabe que los buenos resultados y logros no son posibles sin el compromiso de nuestros empleados”. Y; de NESTLE, “Ha generado un cupo de dinero que pueden gastar en seguro; para enfermedades graves, póliza odontológica, seguro educativo, regalos (artículo o experiencia que genere bienestar) o días libres”.

A nivel de Latinoamérica un estudio publicado por el Diario el Comercio del año 2014 destaca a la empresa colombiana TOTTO “Aplica su estrategia de motivación cada vez que un trabajador cumple un año en la compañía, todas las jefaturas o direcciones con personal a cargo reciben un detalle para compartir con sus

colaboradores como reconocimiento a su gestión, rol, cargo y responsabilidades”.

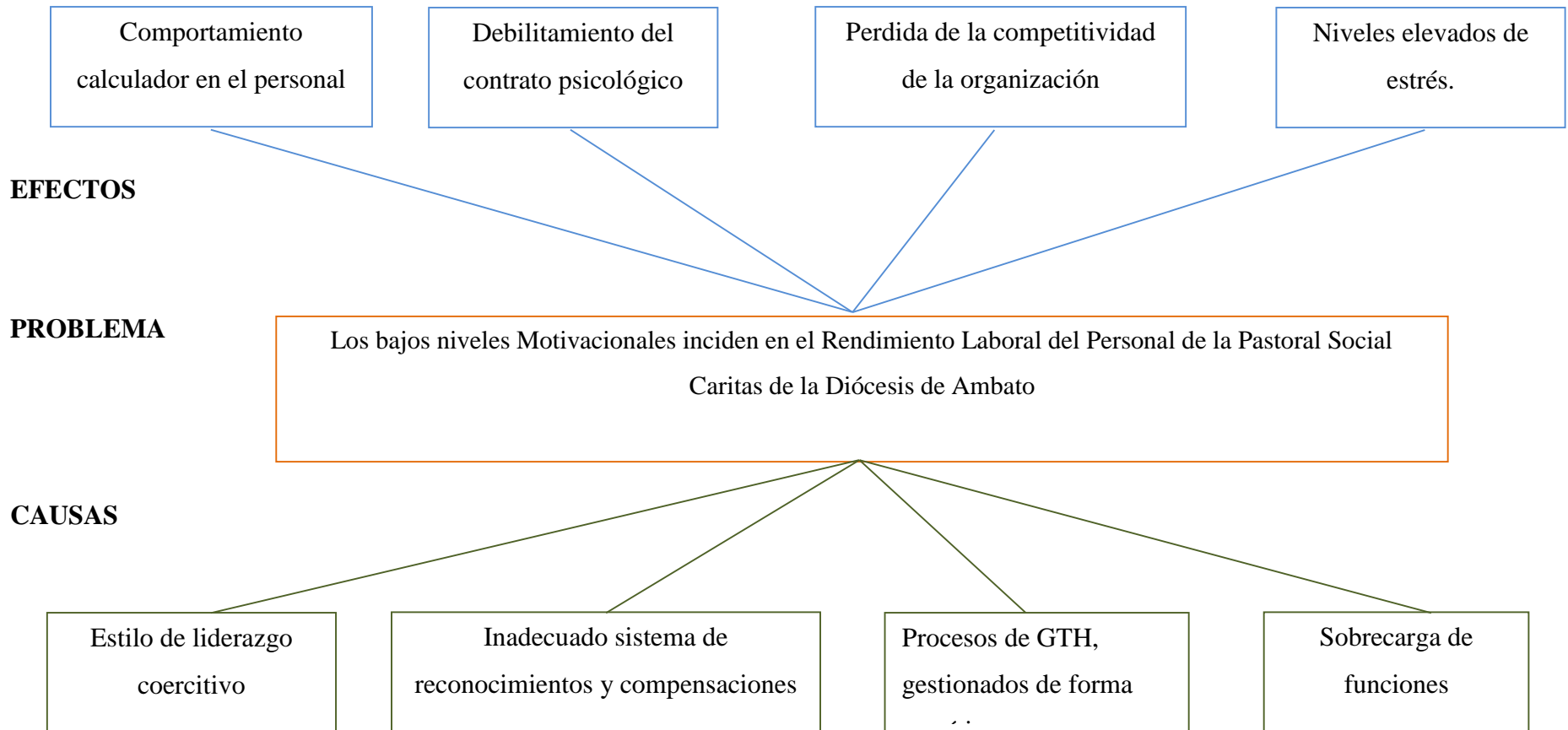
En el Ecuador, un estudio publicado por el diario el Espectador del año 2015, resalta que la empresa PETROAMAZONAS “Aplica un modelo denominado ‘Rutas de carrera’, la secuencia idónea de experiencias laborales en cuanto a cargos, para crecer horizontal y verticalmente en la empresa”.

En la ciudad de Ambato La Pastoral Social Caritas Ambato aplica un programa “Salud y Crédito por un Bienestar Familiar”, que consiste en la creación de bancos comunales y en la entrega de créditos con un bajo interés, con el principal objetivo de mejorar la calidad y condiciones de vida de las familias de Tungurahua.

Este proceso actualmente no cuenta con el rendimiento esperado, debido entre otras causales a los bajos niveles de motivación que incentiven a los trabajadores para que se sientan identificados con la institución, mejoren su desempeño y evitar el alto índice de rotación.

1.2.2 Árbol de Problemas.

Gráfico N.1



Fuente: Investigación Exploratoria

Elaborado por: Villacis Valencia Daysi Maribel

1.1.1 Análisis Crítico

En los trabajadores de la pastoral social caritas se evidencia que actualmente el nivel de compromiso no es el adecuado producto de los bajos niveles motivacionales que entre otras causas esta generado por un estilo de liderazgo coercitivo , que trata de conseguir el logro de objetivos a través de la amenaza , el miedo y la sanción , generando que algunos colaboradores tengan un comportamiento calculador , dado que permanecen en la organización solamente hasta encontrar una mejor fuente de trabajo y después renuncian.

Este estilo de liderazgo sumado a la inadecuado sistema de reconocimientos y compensaciones a generado un debilitamiento del contrato psicológico, que repercute en el clima laboral y en el comportamiento organizacional de los individuos evidenciando una cultura que no está comprometida con la calidad y que por ende descuida el logro de objetivos.

Actualmente no existe un departamento de Gestión de Talento Humano, lo que causa que los procesos de talento humano sean gestionados de manera empírica, lo que en el mediano y largo plazo podría generar pérdida de competitividad en la organización, ya que se desconocen cuáles son los perfiles de los cargos que se tienen que cumplir, cual es el diseño optimo de los cargos , cual es el nivel de recompensa que debe tener cada uno de los cargos de acuerdo a los esfuerzos , y por ende probablemente no se esté reclutando al personal idóneo ni tampoco se esté realizando evaluaciones de desempeño que permitan identificar las inconsistencias entre lo que la organización requiere y los trabajadores aportan.

Complementariamente el mal diseño de puestos causado por una sobrecarga de funciones, genera que los colaboradores tengas elevados niveles de estrés, lo que repercute en su desempeño y por ende en el logro de objetivos organizacionales

1.1.2 Prognosis

Si la empresa no soluciona el problema motivacional; los empleados generarán un cultura calculadora , que incidirá en un alto índice de rotación , que afecten en el desarrollo organizacional de la empresa , además de que; al no contar con los reconocimientos y compensaciones adecuadas , el débil contrato psicológico debilitara la calidad del servicio que brinda a sus clientes , ocasionando una pérdida de competitividad, que a la larga puede redundar en que la organización pierda confianza y deje de subsistir en el mercado en el cual actualmente compete.

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide la motivación en el Rendimiento Laboral del personal de la Pastoral Social Caritas Ambato de la Provincia de Tungurahua?

1.1.4 Interrogantes

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación del personal de la Pastoral Social Caritas Ambato?
- ¿Cuál es el nivel actual de rendimiento laboral que existe en la Pastoral Social Caritas Ambato?
- ¿Cuáles son los hallazgos más relevantes de la investigación en un artículo académico?

1.1.5 Delimitación del objeto de Investigación

1.2.6.1. Del Contenido.

Campo: Psicología

Área: Organizacional

Aspecto: Motivación – Rendimiento Laboral

1.2.7.2. Delimitación Espacial.

La presente investigación se realizará con el personal de la Pastoral Social Caritas Ambato en la provincia de Tungurahua.

1.2.7.3. Delimitación Temporal.

El presente trabajo investigativo se realizará durante el periodo de Abril – Agosto del 2016

1.2 Justificación

Realizar un estudio que determine cuáles son las causas para que el personal esté debidamente motivado es importante , ya que; Con la información y los datos recopilados acerca del problema persistente en la institución las autoridades podrán tomar decisiones tendientes a mejorar los niveles motivacionales de los colaboradores, que a su vez redunden en un mejor desempeño, identificando claramente cuáles son los factores que inciden intrínsecamente en el nivel de empoderamiento que tienen con la organización.

Es novedoso por cuanto en la Pastoral Social Caritas Ambato no se ha realizado investigaciones o estudios relacionados a planes motivacionales ni a la percepción que tienen los empleados sobre la satisfacción de las necesidades tanto extrínsecas o higiénicas como intrínsecas o motivacionales.

Es trascendente, por cuanto toma decisiones que mejoren la motivación de los trabajadores, la organización será productiva y las familias que se benefician con los créditos contarán con un mejor trato al servicio al cliente; y, probablemente se podrían solventar eventuales quejas y afianzar el nombre de la institución.

Es factible por cuanto existe colaboración de cada uno de los integrantes de la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato en las respectivas áreas en las que se desenvuelven; colaborando con la información necesaria para la investigación de campo; y además se cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la motivación en el rendimiento laboral en la Pastoral Social Caritas Ambato.

1.3.2 Objetivo Especifico

- Identificar el nivel actual de rendimiento laboral que existe en la Pastoral Social Caritas Ambato.
- Analizar los factores que inciden en la motivación del personal de la Pastoral Social Caritas Ambato
- Discutir los hallazgos más relevantes de la investigación en un artículo académico

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Un artículo publicado por la revista International Journal of GoodConscience del año 2008, autoría de Ramírez, R., Abreu, J., &Badii, M., sobre La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales, concluye que:

“La motivación se encuentra directamente relacionada con las necesidades humanas, es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos personales y profesionales. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal”

Se infiere que mantener niveles motivacionales altos, redundará en un logro de objetivos organizacionales más efectivo.

Una publicación de la revista Chilena de Ingeniería, vol. 18 N° 1, año 2010, Departamento de filosofía y psicología de la Universidad de Tarapacá, afirma que:

“En los estudios realizados que analizan a la satisfacción laboral o satisfacción con el trabajo se establece que este es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionada con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores. En conjunto con la satisfacción laboral, también se ha estudiado el efecto del liderazgo sobre la motivación de los trabajadores, encontrándose una sólida relación”

Se deduce la importancia que tiene el rol del líder en la motivación del equipo, junto con estrategias complementarias, que mantengan elevada la moral y generen sinergia.

Los estudios encontrados servirán como fuente búsqueda y toma de información

en el desarrollo del presente proyecto de investigación, pues apoyan el desarrollo científico e investigativo, brindan pautas y herramientas de trabajos, los cuales nos servirán como punto de partida para alcanzar el objetivo deseado. Concomitantemente, al ya existir trabajos desarrollados en otros contextos pero que se relacionan con las variables de esta investigación demuestran que es factible el estudio de las mismas.

2.2 Fundamentación Filosófica

El enfoque de la presente investigación se ubica en el paradigma crítico – propositivo, ya que no sólo busca establecer las causas y efectos de la problemática, sino también plantear alternativas de solución a la misma.

La investigación es crítica pues identifica los factores que inciden en la motivación y como estos repercuten en el desempeño.

Es propositiva porque con los hallazgos que se identifiquen se establecerán recomendaciones que las autoridades de la Fundación podrían acoger para mejorar los niveles motivacionales de los colaboradores.

Se profundiza la importancia de una adecuada motivación en los colaboradores para la satisfacción personal y profesional, promoviendo la autoestima y por ende a un comportamiento idóneo para el desarrollo y cumplimiento de actividades.

Se guía por los valores del respeto a la opinión de las personas, la discrecionalidad respecto a la información recopilada, la puntualidad sobre la información que se solicite y la pertinencia de las preguntas a ser investigadas.

2.3 Fundamentación Legal

La investigación se ampara en lo dispuesto por la Constitución de la República año 2008, que en su sección octava Trabajo sobre seguridad social en el artículo 33; ordena:

“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

Así también lo dispuesto por el Código del Trabajo, artículo 42 de las Obligaciones del empleador, en el numeral 13 y 15

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

Los empleadores que motiven con buen trato a sus trabajadores aportarán para la satisfacción de los mismos, evitando la rotación de personal.

De acuerdo con Organización Internacional Del Trabajo (OIT) (2001), en el capítulo 7, “Desarrollo de los Recursos Humanos”:

El Estado en parte deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación, la formación y remuneración profesionales, estableciendo, particularmente mediante los servicios públicos del empleo, una estrecha relación entre la orientación, formación y remuneración profesionales y el empleo. Tales políticas y programas deberán tener en cuenta las necesidades y posibilidades en materia de empleo, la fase y el nivel de desarrollo y otros objetivos económicos, sociales y culturales, y deberán aplicarse mediante métodos adaptados a las condiciones nacionales.

De acuerdo con el PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (2013 – 2017), Anexo 12.1 “Matriz de Políticas y Lineamientos Estratégicos”, el objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, señala que: “Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral”. Adjuntamente los siguientes literales indican:

- Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal; fortaleciendo la normativa para el desarrollo de la formación ocupacional y capacitación para el trabajo, superando formas estereotipadas o sexistas de ocupación laboral.*

Como se evidencia existen normativas legales, orientadas a mantener el buen trato hacia el colaborador y brindar un ambiente sano, lo que redundara en una motivación elevada.

2.4. Categorías Fundamentales

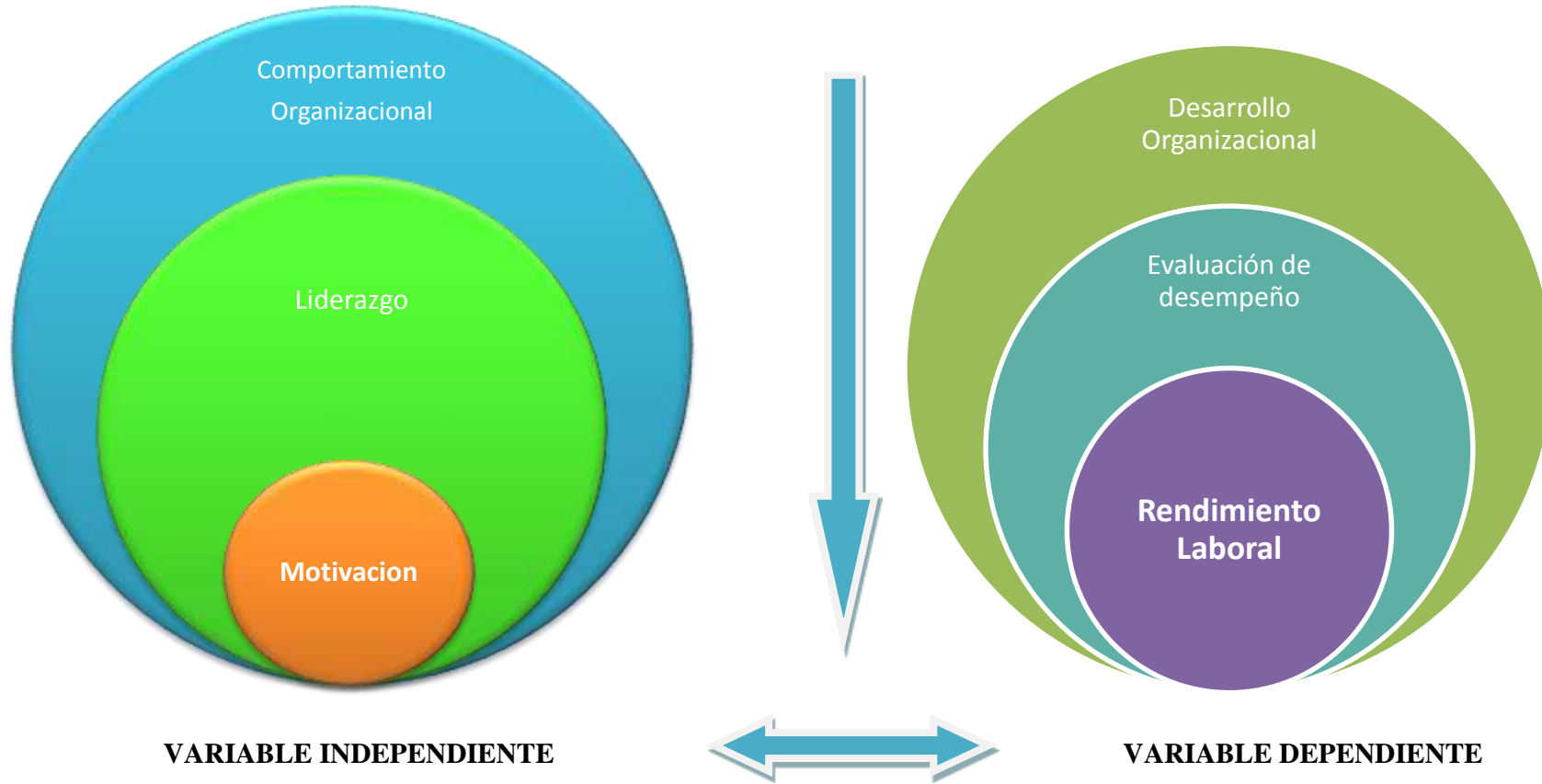


Grafico N.2

Fuente: Investigación Exploratoria

Elaborado por: Villacis Valencia Daysi Maribel

2.4.1. Variable Independiente.

Motivacion

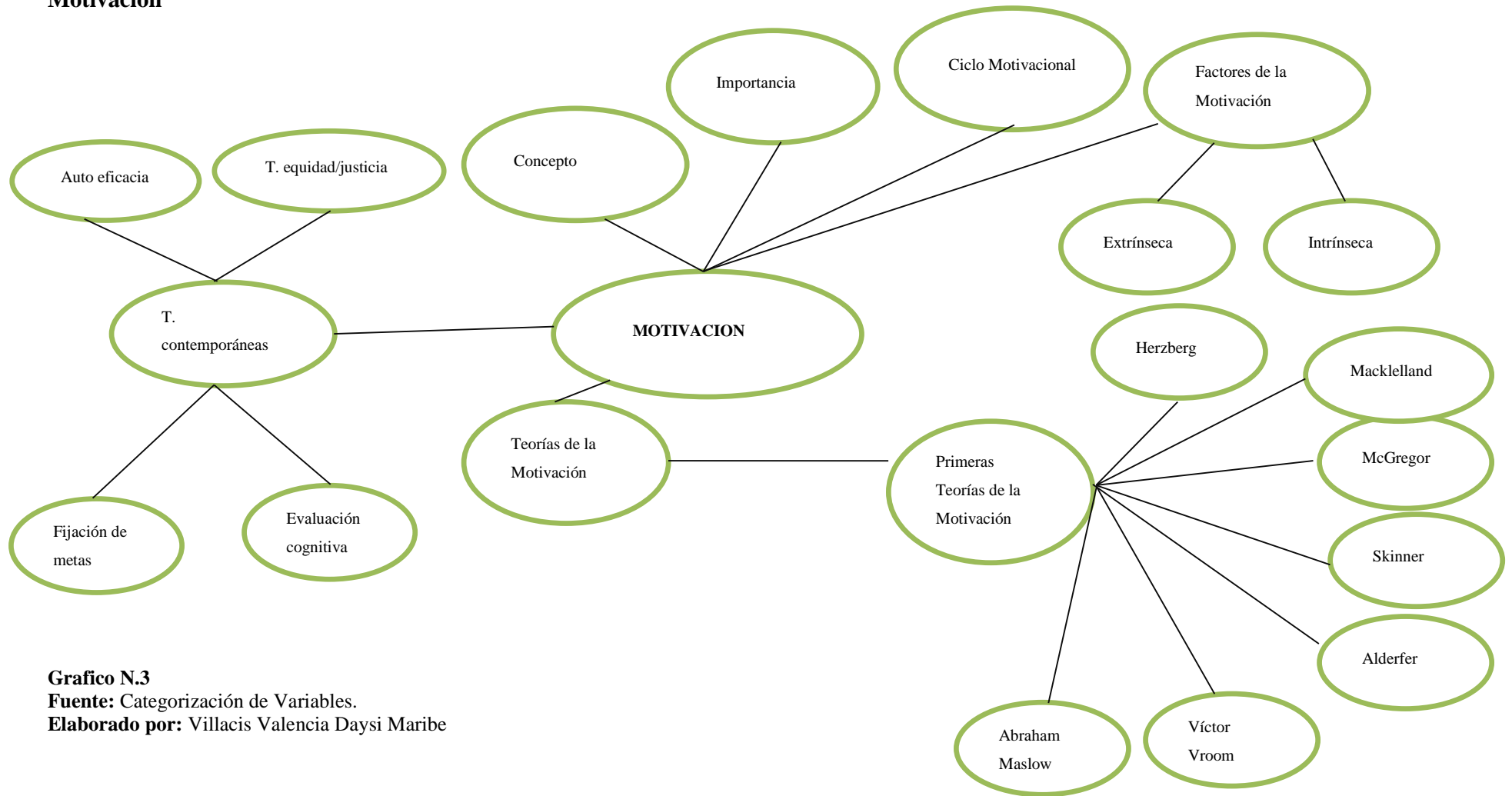


Grafico N.3

Fuente: Categorización de Variables.

Elaborado por: Villacis Valencia Daysi Maribe

2.4.2. Variable Dependiente.

Rendimiento Laboral

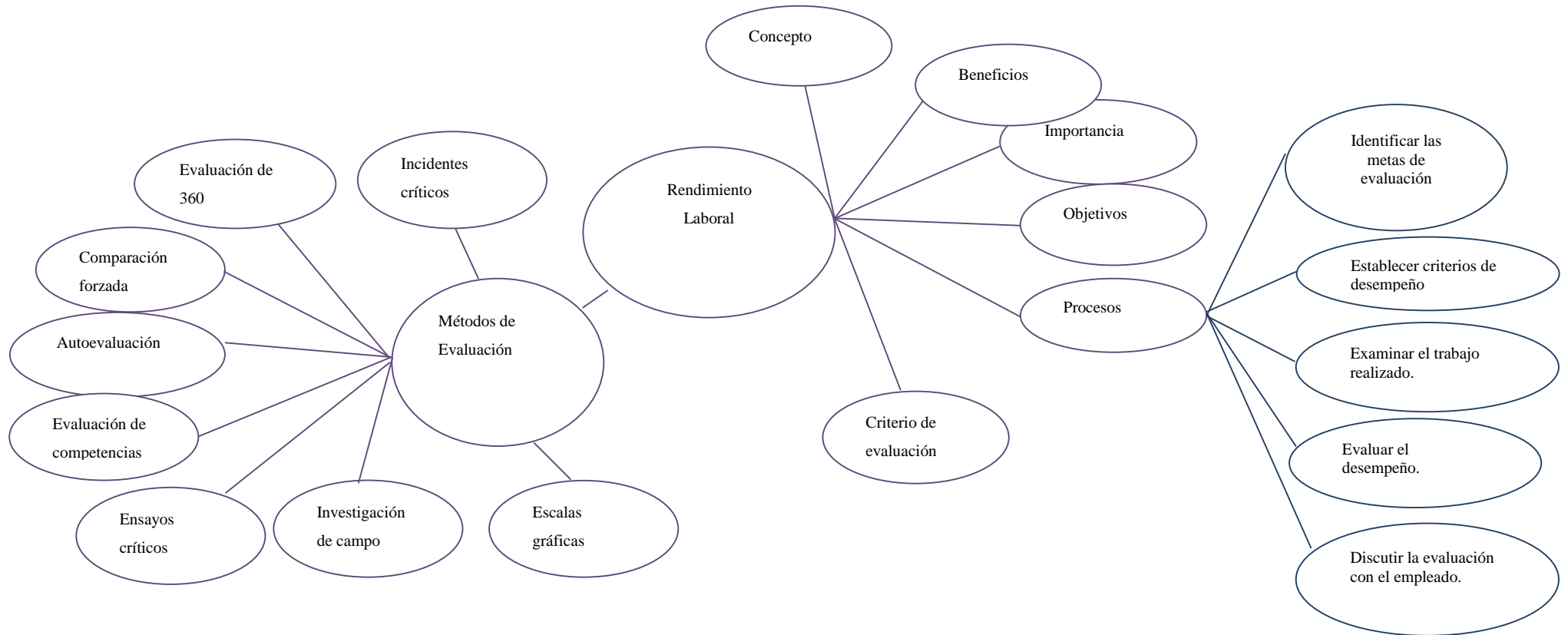


Grafico N.4

Fuente: Categorización de Variables.

Elaborado por: Villacis Valencia Daysi Maribel

Marco Conceptual de la Variable Independiente:

2.4.1.1 Motivación

Al hablar de la motivación humana, nos referimos al motor que impulsa el comportamiento de cada ser humano; como esta influye directamente con el grado de compromiso y para el logro de los objetivos propuestos.

En cuanto a LOPEZ J. (2005):

Las Ciencias del Comportamiento nos ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación. ¿Qué entendemos por motivación? La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. (p.38)

Por su lado RAMIREZ R. (2015) considera que la motivación puede ser interna y se presenta cuando la persona tiene el impulso o las ganas de realizar algo por su propia cuenta, sin necesidad de tener un factor externo que lo motive a realizarlo, mientras que la motivación externa es todo aquello que la empresa te proporciona para realizar de una forma eficiente los objetivos propuestos.

La motivación interna; cuando uno siente un impulso fisiológico o psicológico tiende a sentir la necesidad de satisfacerlo poniendo en marcha la motivación; y, en la motivación externa tomamos en cuenta la influencia del entorno de la empresa; su clima laboral, haciendo que el individuo se comporte de acuerdo a la incidencia de su alrededor.

Ciclo motivacional

MARTINEZ M. (2012) da a entender que:

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Cada una de las etapas mencionadas anteriormente cumplen con una función específica formando el ciclo motivacional, que ayudan al cumplimiento y satisfacción de cada necesidad.

Gráfico N° 05: Ciclo motivacional



Fuente: Robbins, S. (2004).

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

En conclusión, se puede decir que la motivación es un componente de la personalidad en el individuo que permite guiar, orientar, y perseguir un objetivo determinado, también se la puede vincular con el deseo de satisfacer necesidades fisiológicas y de supervivencia del ser humano. En las organizaciones, la motivación está regulada por las exigencias de su puesto de trabajo como responsabilidades, roles, actividades, etc. Haciendo que el individuo reaccione positivamente en el cargo que desempeña

La motivación en la organización es un aspecto fundamental para lograr los objetivos tanto personales como empresariales, por razón de que si el trabajador está motivado, se siente totalmente en pleno uso de sus recursos actitudinales y efectuando sus actividades con mayor eficiencia, brindando un producto o servicio de alta calidad.

También la motivación ayuda en las condiciones de salud del colaborador, ya que esta reduce los niveles de estrés laboral que sufre en el día a día, manteniendo al talento humano en equilibrio. Además de esto, cuando el trabajador está bien motivado está apto para enfrentar nuevos retos en cuanto el aspecto profesional y los desarrolla para adquirir nuevas competencias.

Factores de la motivación

FERNANDEZ M. (2006) se puede decir que existen dos factores que son:

- La motivación intrínseca: de manera sencilla se ha definido como la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es intrínseco a la actividad misma, es decir, es la realización de la conducta en sí misma lo que nos mueve, los motivos que conducen a la activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona sin necesidad de estímulos externos. De ahí que este tipo de comportamiento se considere intrínseco a las motivaciones personales de cada uno.
- La motivación extrínseca: son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad.

Para este autor existen dos tipos de motivación una intrínseca y otra extrínseca. Al hablar de la primera respectivamente, hacemos referencia a la motivación propia de cada persona, mientras que la segunda viene de factores externos que influyen al individuo.

Teoría del Condicionamiento Operante de Burrus Frederic Skinner

Según ROBBINS S. (2009), se entiende que, el condicionamiento operante, llamado en la actualidad como Análisis Experimental de la Conducta (AEC), el cual fue mencionado por el psicólogo neoconductista B.F. Skinner. “Es la teoría psicológica del aprendizaje que pone en manifiesto la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el entorno, basados en un método experimental”. Es decir, que ante la presencia de un estímulo, se provoca una respuesta voluntaria, esta puede ser reforzada de forma positiva o negativa haciendo que la conducta

operante se fortalezca o debilite. Expresa que las acciones pasadas de una persona causan variaciones en las acciones futuras a través de un proceso cíclico, el cual se entiende de la siguiente forma: “Enfoque ante la motivación que se sustenta 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 eliminada”. De acuerdo con Skinner, dichos refuerzos se conocen como:

- Primarios (incondicionados),
 - Secundarios (condicionados)
 - Generalizados
-
- **REFORZADORES PRIMARIOS:** Son los que no dependen de la historia del sujeto, sino de los componentes biológicos; son comunes a todos los sujetos de la especie y tienen un carácter altamente adaptativo, guardando vínculo directo con la supervivencia del sujeto y la especie.
 - **REFORZADORES SECUNDARIOS:** Estos no tienen vínculo directo con la supervivencia y dependen, más bien, de los antecedentes individuales del sujeto.
 - **REFORZADORES GENERALIZADOS:** Son aquellos reforzadores que mientras más son presentados no reducen su efectividad, sino que, se mantiene. Son autónomos de la intensidad o frecuencia que tienen una relación estrecha con los antecedentes individuales. Los dos tipos de refuerzos básicos en la teoría de skinner son:
 - Refuerzo Positivo: Esta forma de refuerzo provoca que la presencia de ellos aumente la probabilidad de una conducta, es decir, que acotar un estímulo al entorno trae consigo que esa respuesta aumente o se repita en el futuro.
 - Refuerzo Negativo: Refuerzos negativos se denomina al aumento de

probabilidad de una conducta, como consecuencia de la omisión de un estímulo”.

Reforzar negativamente no es lo mejor pero puede ayudar a un mejor desempeño. Por ejemplo, le puede decir a un empleado que su trabajo no es satisfactorio, y que si no mejora antes de fin de mes, deberá prescindir de él (reforzamiento negativo); si ocurre cualquier mejoría, debe reforzarlas positivamente.

Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow

SegúnROBBINS S. (2004), las teorías de las necesidades (jerarquía de necesidades) de Abraham Maslow, se basan en que las causas del comportamiento de las personas radican en su propio ser. Según Maslow, la fuerza motivacional proviene de necesidades que existe a escala interna. Dichas necesidades se describen a continuación:

- Necesidades fisiológicas: La homeóstasis, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal, las necesidades de sexo, la maternidad, etc.
- Necesidades de seguridad: defensa y protección de daños físicos y emocionales. Necesidad de estabilidad, orden y protección, etc.
- Necesidad de sociales: Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano: afecto sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- Necesidades de auto-realización: también conocidas como de autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. es el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento y potencial al máximo. P.(156)

Se determina que las teorías de las necesidades o jerarquía de las necesidades como

las propone Maslow, son de las primeras teorías motivacionales que aparecieron a mediados del siglo pasado, pero aún actualmente siguen siendo tomadas en cuenta, debido a su veracidad. Esta teoría se basa en la satisfacción de las necesidades humanas, desde las más básicas (alimento, reproducción), hasta las más complejas (deseo de reconocimiento – autorrealización), en donde se afirma que las segundas no pueden ser satisfechas mientras no se cumplan las primeras. Maslow determina estas necesidades en una pirámide, ubicando las de menos relevancia en su base, y las más importantes en su cima.

Gráfico N° 06: Pirámide de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Robbins, S. (2004).

Elaborado por: Daysi Villacis (2015).

Teoría de los dos Factores Motivacionales de Herzberg

NEWSTROM J. (2007), compara las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg. Abraham Maslow basa su teoría en la jerarquía de necesidades de las personas, direccionado las necesidades hacia su interior. Herzberg sustenta su investigación en el entorno y la colaboración de las personas, es decir, hacia su exterior. Según este último, la motivación de los individuos depende de dos factores:

- Factores higiénicos o de mantenimiento
 - Los elementos satisfactorios o motivacionales
- Factores higiénicos o de mantenimiento : que pueden generar insatisfacción, son los aspectos laborales que se vinculan con el medio ambiente externo. Por ejemplo. a. Las políticas empresariales b. La calidad de la supervisión técnica c. Relaciones interpersonales con el supervisor d. El salario, el status y la estabilidad en el trabajo e. La vida personal del colaborador f. La infraestructura de la organización. (calefacción, instalaciones eléctricas).
 Autorrealización: autoactualización, trascendencia Reconocimiento: autorreconocimiento, confianza, autoestima, sentirse apreciado. Afiliación: necesidad de compañía, afecto, comunicación, aceptación de grupos
 Seguridad: seguridad física, de empleo, estabilidad, orden y protección
 Fisiología: respiración, alimentación, homeóstasis, sexo.
 - Los elementos satisfactorios o motivacionales: son elementos cuya presencia pueden elevar los niveles de motivación. Están concatenados con el contenido del puesto. Los componen: a. El logro de metas b. El reconocimiento c. El progreso d. El trabajo en sí. e. La calidad del colaborador para el aprendizaje. f. El compromiso del empleado por los resultados. Herzberg afirmó que “no estar satisfecho no es lo mismo que estar satisfecho”, ya que al realizar una investigación para identificar los factores que inciden en un colaborador para que se sienta satisfecho o no en su trabajo, dedujo que los motivadores producen satisfacción, pero su ausencia no se traduce necesariamente en insatisfacción. Es decir que cuando un empleado cumple una meta o con un trabajo autorrealizante se siente motivado, pero cuando no cumple con dicha condición, no quiere decir que se siente mal consigo mismo. Herzberg comenta que los factores higiénicos no son factores decisivos para limitar o influir en el comportamiento de los empleados. “La expresión Higiene expresa con exactitud su carácter preventivo, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su

equilibrio”. Cuando los factores higiénicos son los adecuados, simplemente permiten evitar la insatisfacción, debido a que su influencia no permite mejorar los niveles de satisfacción en el área laboral permanentemente. Cuando son insuficientes generan malestar, y se los llama factores de insatisfacción. Estos dos factores se diferencian debido a que los factores motivadores son intrínsecos y los de mantenimiento o higiénicos son extrínsecos.

Teoría de las Expectativas de la Motivación Víctor Vroom

Según las investigaciones realizadas por KRIEGER M.; FRANKLIN E. (2011), basados en la teoría de Vroom, se entiende que, la importancia de diversas necesidades y motivaciones propias de cada individuo, asumiendo una apariencia más prudente que los enfoques de Maslow y Herzberg. Paralelamente se identifica con la concepción de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la gestión por objetivos. En esta teoría Vroom expone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conllevan a un objetivo final. Según el modelo, “la motivación es un proceso que regula la selección de las conductas como finalidades que presentan una cadena de relaciones entre medios y fines”. De ese modo, cuando las personas buscan un efecto intermedio (por ejemplo incrementar el rendimiento laboral o productividad), están direccionándose hacia los resultados finales (retribuciones monetarias, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promociones o aprobación del grupo). La teoría de Vroom se llama “modelo situacional de motivación”, debido a que propone las diferencias entre personas y puestos de trabajo. Vroom expresa que, “El deseo del individuo de lograr una óptima productividad está determinada por la suma de las instrumentalidades y efectividad de los resultados finales”. Además concluye que los siguientes aspectos son relevantes en los mencionados resultados.

1. Los periodos transcurridos entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente.

2. El efecto de las evaluaciones del desempeño no genera distinciones salariales puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos a recibir un mejor desempeño.

3. Las políticas salariales de las organizaciones están ligadas a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales en general, que buscan homologar los salarios para neutralizar el efecto del incremento de precios.

4. Los prejuicios generales por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitantes del modelo del HOMOECOMICUS, instaurado por la escuela de la administración científica de Taylor y que aquella tanto combatió. Este prejuicio todavía existe hasta ahora y parece modificar en algo innecesario, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

Teoría X e Y de Douglas McGregor

Afirmativamente ROBBINS S. (2004), da a entender que, en la teoría X e Y de Douglas McGregor existen dos enfoques distintos de los seres humanos. Uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de realizar investigaciones sobre la manera en la cual el área administrativa se vincula con el personal, McGregor llegó a la conclusión que, “los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores conforme a ellas”.

En concordancia con la teoría X, a los dependientes de una organización no les gusta trabajar, son perezosos, restan responsabilidades y tienen que ser obligados a desarrollar sus labores.

En la teoría Y, los gerentes consideran que los trabajadores sienten gusto al momento de realizar su trabajo, tienen alta creatividad, buscan responsabilidades y son independientes.

McGregor propuso que, la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado, modificarían las acciones propias, en concordancia con la teoría Y, logrando que hayan trabajadores más motivados.

La teoría de las Necesidades de David McClelland

ALLES M. (2007), menciona que, la teoría de las necesidades de McClelland se basa en tres tipos de necesidades:

- Necesidad de logro: enfatiza la necesidad de la persona por conseguir su meta y demostrar su competencia o maestría.
- Necesidad de pertenencia o afiliación: es el interés que tiene el individuo por las relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás.
- Necesidad de poder: recalca la necesidad de ejercer control y poder en el trabajo personal, o en el trabajo de sus compañeros. Es el deseo de influir en el comportamiento de los otros y hacer que actúen de forma distinta a como hubiesen actuado por sí mismos.

ALLES agrega que “McClelland y sus colaboradores sostienen que es posible enseñarles a las personas a aumentar sus necesidades de logro, y en consecuencia, a mejorar su desempeño”.

Un individuo puede tener necesidades y mostrarlas de forma abierta o encubierta; un trabajador que desee un cargo o posición de mayor autonomía, por ejemplo, tal vez se esfuerce más cuando la circunstancia se le brinde con un puesto que le consienta actuar con mayor autonomía.

Según el autor se; puede concluir en que la necesidad de logro implica la satisfacción de una persona por haber logrado concretar una meta u objetivo, haciéndolo que esta demuestre sus conocimientos, habilidades y actitudes frente a los obstáculos.

Por otro lado, las necesidades de pertenencia son las que hacen que el individuo sienta la motivación por fomentar relaciones sociales con sus semejantes, causando que sienta apego y afinidad por el resto de seres humanos.

La necesidad de poder hace énfasis en la motivación por ejercer e influir en las conductas de sus similares, haciendo que estos modifiquen sus conductas en base al marco de referencia que posee la persona que ejerce el poder.

Es decir ; que en una organización un individuo en primer lugar necesita poner en práctica; lo que ha estudiado, las aptitudes que siente tener , pero que conforme pasa el tiempo y se mantiene dentro de la organización , requiere; además, generar vínculos emocionales y relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo sus superiores y sus subordinados , para sentirse estable .

Teoría de la equidad justicia

SEMLER R. (1994) dice que:

El rol que la equidad juega en la motivación. Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos)después comparamos nuestra razón insumo-producto con la de otros que nos importan. (p.89)

El autor hace referencia a que, los colaboradores se enfocan en la congruencia que existe, entre el aporte de todo su talento humano y las prestaciones que la empresa le otorga, y comparandolos con las de los trabajadores de otras empresas.

ADAMS S. (2007) da a entender que 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.

Los fundamentos de la teoría son que percibimos una situación de trabajo (resultado), (I), con relación a lo que aportamos (O), y después comparamos la razón entre esfuerzo y resultado que obtuvimos en relación con otra persona que realizó la misma actividad. Y de esto podemos obtener las siguientes respuestas:

O / IA Relación del esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por el mismo.

O / IS Relación del esfuerzo aportado por el individuo con relación a los resultados obtenidos por otra persona.

Aquí se encuentran 3 estadios comparativos:

- $O / IA <$, Injusticia / premio menor al merecido.
Se obtiene un premio menor al que cree que merece.
- $O / IA = O / IS$, Equidad / premio igual al merecido
- $O / IA > O / IS$,Injusticia / premio mayor al merecido.
Se obtiene un premio mayor al que cree que merece.

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia, comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben; y además, comparando ese margen con el de otras personas.

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

La teoría de equidad/justicia según GONZALES P. (2012) dice que:

Debido a que la teoría de la equidad se centra en la distribución equitativa de los resultados a través de los empleados para alentar altos niveles de motivación, es frecuentemente denominada como teoría de la justicia distributiva.

La justicia procedimental se refiere a la percepción de justicia de los procedimientos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución de los resultados y beneficios.

La justicia interpersonal hace referencia a la percepción de justicia de los empleados en el trato interpersonal que reciben de aquellos que tienen el poder y la facultad para distribuir los resultados (por lo general directivos y gerentes).

La justicia informativa o informacional, se refiere a las percepciones de los empleados de la medida en que los directivos explican y comparten sus decisiones, los procedimientos utilizados para llegar a ellas así como el esfuerzo realizado en materia de comunicación y explicación de las mismas. (p. 75)

Esta teoría busca implementar los correctos niveles de prestaciones, contribuciones, promociones, etc. A los colaboradores, haciendo referencia en los niveles de esfuerzo que los miembros de una organización aportan y como este aporte se ve reflejado en los reconocimientos de sus logros e incidiendo en sus aspectos intrínsecos y extrínsecos.

La justicia procedimental trata o se fundamenta en las percepciones de los empleados con respecto a los procesos de o mecanismos del sistema de compensaciones, en si estos son afines al trabajo y aporte que los trabajadores están dando a la organización.

La justicia interpersonal trata la equidad desde el enfoque de las relaciones humanas, y hace referencia en como tratan los jefes, directivos, gerentes, en si altos mandos al resto de trabajadores, de esto depende las percepciones de los empleados en cómo se toma en cuenta sus personalidades por medio trato psicológico (cortesía, benevolencia, amabilidad, etc.)

La justicia informativa o informacional, se refiere a las percepciones de los empleados de los niveles de transmisión de información por parte de los directivos, por lo que es importante que se gestione una comunicación clara y precisa para los colaboradores, ya que por medio de esta se creara una asimilación más efectiva, acerca de, las actividades a realizar paralelamente al sentimiento de importancia que se crea en los colaboradores.

Al extrapolar esta teoría a la realidad organizacional, es importante que la equidad no sea solo externa, comparándolas con los sueldos similares en las otras organizaciones, si no que; también sea externa, en función de que las otras personas perciban que; a mayor responsabilidad, mayor tipo de recompensa, más los excelentes tienen algún tipo de compensación adicional en la organización por sobre aquellos que no alcanzan el estándar, o poseen un rendimiento no satisfactorio.

Teoría de la auto-eficacia

La creencia de las habilidades propias, para la acción y resolución de diferentes situaciones que se presentan, para Bandura la relación estrecha entre el conocimiento y acción forman la auto-eficacia.

ROBBINS S. (2009) da a entender que entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia competencia para tener éxito una tarea. Por tanto, en las situaciones adversas cabe la posibilidad que las personas con baja eficacia personal disminuyan su dedicación o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta, parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez disminuyan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa.

Según el texto de GARCIA J. (2015) se entiende que:

La autoeficacia, o las creencias en las habilidades propias para tratar con las diferentes situaciones que se presentan, juegan un rol importante no solamente en la manera de sentirse respecto a un objetivo o tarea, sino que será determinante para conseguir o no las metas en la vida. El concepto de autoeficacia es un aspecto central en la psicología, ya que enfatiza el rol del aprendizaje observacional, la experiencia social, y el impacto en el desarrollo personal de una persona.

En la teoría de Albert Bandura, se defiende que la autoeficacia es un constructo principal para realizar una conducta, ya que la relación entre el conocimiento y la acción estarán significativamente mediados por el pensamiento de autoeficacia. Las creencias de autoeficacia, es decir, los pensamientos que tiene una persona sobre su capacidad y autorregulación para poner en marcha dicha conducta serán decisivas.

De esta manera, las personas estarán más motivadas si perciben que sus acciones pueden ser eficaces, esto es si hay la convicción de que tienen habilidades personales que les permitan regular sus acciones. Bandura (2015) considera que influye a nivel cognitivo, afectivo y motivacional. Así, una alta autoeficacia percibida se relaciona con pensamientos y aspiraciones positivas acerca de realizar la conducta con éxito, menor estrés, ansiedad y percepción de amenaza, junto con

una adecuada planificación del curso de acción y anticipación de buenos resultados.

De acuerdo a UNIVERSIDAD DE CANTABRIA (2010):

La expectativa de autoeficacia o eficacia percibida es un determinante importante de la conducta que fomenta la salud por la influencia de dos niveles (Bandura 1999):

En esta teoría se defiende, como constructo principal para realizar una conducta, la autoeficacia, tal que la relación entre el conocimiento y la acción estarán significativamente mediados por el pensamiento de autoeficacia.

La teoría de autoeficacia de Bandura ha sido considerada en distintas áreas y ocupa un lugar importante para la adopción de conductas de salud y prevención de riesgos. Así lo explica Bandura, que afirma que las creencias de eficacia afectan a la salud física al menos de dos maneras:

Una fuerte creencia sobre la habilidad para enfrentarse a determinados estresores reduce las creencias biológicas que pueden dañar la función del sistema inmune y por el contrario favorece una adecuada respuesta del mismo.

La autoeficacia determinará en gran medida si las personas consideran cambiar sus hábitos de salud y la adopción de conductas saludables nuevas, así como el nacimiento del cambio. (Bretón, 2007). (p.99)

La autoeficacia influye como mediador cognitivo, es decir, neutraliza todas las situaciones que generan estrés ayudando a que se asimilen de la mejor manera y se transforme los estresores en situaciones motivantes para el desempeño de personas, manteniendo la salud y la estabilidad emocional.

Se determina que la relación entre el conocimiento y la acción se pueden regular por la autoeficacia, es decir que, los individuos mientras posean una percepción de que sus conocimientos y habilidades van a tener mayor efecto positivo en las acciones a realizar, mayor será su nivel de motivación con respecto a sus actividades o responsabilidades.

La autoeficacia puede ser positiva determinante en la asimilación psicológica, acerca de, los estresores que pueden ser perjudiciales en el sistema físico inmunológico de las personas, así que, la autoeficacia implementada o practicada por un individuo desarrolla efectividad en las acciones a ejecutar, de esta manera motivando y generando éxito a nivel psicológico como físico.

Teoría de la fijación de metas

Una meta es el motor que impulsa al ser humano a realizar bien sus acciones, mismas que son de gran importancia; ya que motivan directamente para mejorar nuestro rendimiento y poder lograr dichas metas.

BEDARD R. (2004) expresa que: Las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella. (p.65)

Según este autor, las metas se constituyen en un motivante para los trabajadores y a su vez, indican cuanto de grado de esfuerzo se va a invertir en la consecución de metas, siendo los colaboradores motivados en mayor escala por las metas difíciles y específicas.

DIAZ J. (2015) da a entender que:

Existen cinco pasos fundamentales para el desarrollo de esta teoría los cuales son:

Primero: La claridad ; Sea cual sea la meta se proponga, es fundamental que sea específica. Metas muy generales llevarán a perder el verdadero propósito y se terminará con poca motivación para continuar. De igual manera, es necesario que

se plantee desde el inicio qué se busca alcanzar para no desviarse, ya que esto podría hacer perder tiempo y esfuerzo.

Segundo: Establece retos ; Como regla general, mientras más difícil sea el objetivo, mayor será la satisfacción que se tendrá tras completarlo – Es importante que se añada retos, esto se convertirá en un factor decisivo en proyectos de largo plazo en donde se necesitará percibir beneficios para mantener el interés. Por otro lado, hay que ser realista y abandonar aquellas metas muy complejas que sabemos no se puede cumplir, ya que en vez de beneficios, percibiremos pérdidas.

Tercero: El compromiso ; Este paso es el más obvio, si se ha elegido por uno mismo una meta, entonces automáticamente se deberá estar comprometido a ella – a menos de que se haya sido forzado a participar, entonces será difícil que alguien se sienta motivado a ser responsable y constante.

A menudo en las empresas se presentarán actividades que no serán del agrado de los trabajadores – Lo que llevará a quejas que conducirán eventualmente a un bajo desempeño. Para evitar este escenario, es importante que no se fuerce al equipo de trabajo. Es fundamental que se mantenga un tono amistoso, se escuche sus opiniones, y se converse sobre las actividades hasta que se haya llegado a un acuerdo mutuo, en ese momento, los trabajadores podrán estar genuinamente comprometidos y su productividad se mantendrá – o en algunos casos – aumentará.

Cuarto: La retroalimentación ;Uno de los elementos más significativos a tener en consideración en la delegación de tareas: es la retroalimentación. Se debe hacer que los empleados se sientan reconocidos por sus esfuerzos, si se logra cumplir un sentimiento de aprecio y valoración, será recompensado por parte de ellos con resultados positivos. Por otro lado, es importante que se mantenga la sinceridad y se provea indicaciones cuando el desempeño disminuya – esto les ayudará a mejorar.

Quinto: La complejidad de las tareas ; En ocasiones las tareas pueden volverse muy complejas y llegar a paralizar. Para evitar esto, es preferible que no se piense en la meta como un todo, se debe dividir por categorías lo que se proponga; como si se tratasen de objetivos individuales. Esto ayudará a organizar y no perder los ánimos.

Se debe tomar en consideración que el equipo de trabajo podría necesitar de entrenamiento adicional para cumplir con ciertos objetivos

- Es fundamental que se provea apoyo para evitar un trabajo mal realizado
- Al mismo tiempo, se estará promoviendo una adecuada cultura organizacional.

Tal como señalan KRIEGER M; FRANKLIN E. (2011), La teoría de las metas expuesta por el psicólogo Edwin Locker 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”. Es aquí donde Loker señala a la motivación como un papel central de las intenciones de las personas al desarrollar una tarea. El nivel de esfuerzo que impondrán los sujetos para alcanzar un objetivo está directamente relacionado con el logro que estos persigan, es decir, mientras más grande es el objetivo, mayor esfuerzo utilizarán para alcanzarlo; y, más elevado será su nivel de satisfacción cuando lo logren. Esta teoría propone que, el deseo e intensidad de dicho deseo es la primera fuerza motivacional, determinante al desarrollar un esfuerzo para ejecutar un trabajo. Las investigaciones realizadas sobre esta teoría han permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento desde el punto de vista empresarial.

- El establecimiento de metas claras incrementa el desarrollo del trabajo, contrapuestamente a las situaciones donde no se ofrecen metas claras.

Mientras más específicos son los objetivos a alcanzar, más efectivos serán. Resultan para motivar el comportamiento de los trabajadores.

- La participación de los empleados es otro factor importante, al momento de realizar las tareas, en la delimitación de objetivos y metas; debido que al ser tomados en cuenta mejoran su rendimiento laboral.

Teoría de la evaluación cognitiva

Según propone ROBBINS S. (2004), la teoría de la evaluación cognitiva afirma que “la introducción de recompensas extrínsecas por conductas que ya han recibido una recompensa intrínseca debido a la satisfacción asociada con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a menorar el nivel total de motivación”. Desde la invención de las teorías motivacionales, se concluyó que “las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos”. Los dos factores motivacionales no interfieren ni se afectan entre sí. Sin embargo, esta teoría afirma todo lo contrario, señala que al momento de dar una recompensa a un trabajador con un objeto extrínseco cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se disminuye el deseo o interés de ese empleado por la obtención de recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo.

Esta teoría ha recibido mucho apoyo de un gran grupo de investigadores, también ha recibido diversas críticas, debido a que emplea una metodología poco consistente, por la inadecuada interpretación de los resultados. En resumen esta teoría bien puede tener una aplicación en el trabajo que se lleva a cabo en la organización, pero ésta es limitada; ya que la mayor parte de los trabajos, que son realizados por los niveles inferiores de la organización, no son lo bastante satisfactorios para colmar el elevado interés intrínseco. En el caso de los puestos gerenciales y los profesionales de nivel alto, estos generalmente brindan bajas recompensas intrínsecas. En conclusión se puede decir que esta teoría sería

aplicable a trabajos organizacionales ni exageradamente desabridos, ni extremadamente interesantes. (Pág. 170)

Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (ERC), de Clayton Alderfer

Para los autores MATTESON M.; IVANCEVICH J.; KONOPASKE R. (2006), al realizar un estudio sobre la teoría ERC: Existencia, Relación y Crecimiento, perteneciente a Clayton Alderfer. “Alderfer trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales”. Dicha jerarquía se conoció con el nombre de la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento):

- Existencia. Necesidades que pueden ser saciadas por elementos tales como: comida, aire, agua, suelo y condiciones laborales.
- Relaciones. Necesidades compensadas por relaciones sociales e interpersonales relevantes.
- Crecimiento. Necesidades satisfechas por un individuo que hace aportaciones creativas o productivas.

La teoría de la Existencia, Relación, Crecimiento plantea que la existencia puede ser complacida por ciertos elementos como agua, comida, aire supliendo las necesidades primarias.

En tanto que el factor relacional es satisfecho mediante la unión o creación de lazos afectivos o emocionales basados en las relaciones interpersonales o vínculos sociales importantes.

Por otro lado, el factor de elemento planteado en esta teoría expresa que las necesidades satisfechas por una persona crean y aportan para el crecimiento de una persona incidiendo en el aspecto motivacional de la misma.

Esta teoría guarda estrecha relación con Maslow ; lo que hace identificar las necesidades de las personas , que en primera instancia se sientan seguras y protegidas desde los aspectos básicos como; el aire y el agua , que en este caso se

deberían extrapolar en el ámbito laboral , es decir; contar con un ambiente de trabajo, en el cual, no existan la polución, la contaminación y que además se deben considerar otros aspectos como el clima laboral y las relaciones con los superiores y subordinados , de manera que las relaciones contribuyan al desempeño y a la motivación , y finalmente las personas cuenten con la oportunidad de crecer dentro de la organización , desarrollando talentos y obteniendo logros por su desempeño.

Cuadro N° 3 Cuadro comparativo variable Independiente

Teoría	Autor	Factores	Premisas Básicas	Aporte
Teoría de la evaluación cognitiva	EDWARD L. DECI Y R. RYAN (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor intrínseco 	<ul style="list-style-type: none"> • Efecto controlador • Efecto informativo 	Determinaron que cuando una persona realiza una actividad impulsado por la motivación intrínseca y recibe alguna recompensa, esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial.
Teoría de la equidad justicia	ADAMS S. (1965)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor trabajo • Factor recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Trato justo • Motivación 	El investigador descubre que los empleados buscan mantener la equidad en base a los insumos que ellos traen a la organización y lo que reciben en respuesta de ella.
Teoría de la auto-eficacia	BANDURA A. (1977)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor cognitivo • Factor emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación-resultado • Acción-resultado • Autoeficacia percibida 	Se determina que la intención de modificar la conducta de riesgo, pero fundamentalmente sobre la cantidad de esfuerzo invertido para lograr la meta propuesta.

Teoría	Autor	Factores	Premisas Básicas	Aporte
Teoría de la fijación de metas	LOCKE E. (1960)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor Especifico • Factor Difícil y desafiantes • Factor posible de lograr 	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas movilizan la energía y el esfuerzo. • Las metas centran la acción y la atención en la tarea. 	Se confirmó que la autoeficacia es la creencia que tiene un individuo que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor será su habilidad para desarrollarse
Teoría de Abraham Maslow	ROBBINS S. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor Fisiológico • Factor de Seguridad • Factor Social • Factor de Estima • Factor de Autorrealización 	<ul style="list-style-type: none"> • Las causas del comportamiento de las personas radican en su propio ser • La fuerza motivacional proviene de necesidades. 	Se afirma en la satisfacción de las necesidades humanas, desde las más básicas, hasta las más complejas (deseo de reconocimiento autorrealización).
Teoría de la Motivación Víctor Vroom	KRIEGER M.; FRANKLIN E. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor de objetivo intermedio • Factor de objetivo final 	<ul style="list-style-type: none"> • La motivación es un proceso que regula la selección de las conductas 	Las personas buscan un efecto intermedio pero inconscientemente están direccionándose hacia los resultados finales

Teoría	Autor	Factores	Premisas Básicas	Aporte
Teoría de Alderfer	MATTESON M.; IVANCEVICH J.; KONOPASKE R. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia • Relación • Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia puede ser complacida por ciertos elementos. • Las relaciones son suplidas mediante la unión o creación de lazos afectivos 	Se expresa que las necesidades satisfechas por una persona crean y aportan para el crecimiento de una persona incidiendo en el aspecto motivacional de la misma.
Teoría de Skinner	ROBBINS S. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor Físico • Factor Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante la presencia de un estímulo, se provoca una respuesta voluntaria. 	Se tiene la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a ser eliminada
Teoría de Mc Gregor	ROBBINS S. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor X • Factor Y 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe dos tipos de colaboradores, los negativos (X) y los positivos (Y) 	La toma de decisiones participativa, como enfoque que maximizarían la motivación de un empleado

Teoría	Autor	Factores	Premisas Básicas	Aporte
Teoría de David McClelland	ALLES M. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Pertenencia • Poder 	<ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de la persona por conseguir su meta y demostrar su competencia • El interés que tiene el individuo por las relaciones interpersonales • Los individuos tienen la necesidad de ejercer control sobre el resto 	El autor manifiesta que es posible enseñarles a las personas a aumentar sus necesidades de logro, y en consecuencia, a mejorar su desempeño.
Teoría de Herzberg	NEWSTROM J. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Factor Higienico • Factor de insatisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos satisfactorios son elementos cuya presencia pueden elevar los niveles de motivación. 	Cuando un empleado cumple una meta o con un trabajo autorrealizante se siente motivado, pero cuando no cumple con dicha condición, no quiere decir que se siente mal consigo mismo.

Fuente: Marco teórico - Variable dependiente. **Elaborado por :** Villacis Daysi (2016).

2.4.1.2. Liderazgo

Según CHECA EMILIO. J (2013:32), Liderazgo “es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos 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.”

Según ALEJANDRO MARCHESÁN (2012:41) “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”.

De cierta manera el liderazgo es una fusión del ser humano con la realidad, influyendo en la organización para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos, sin enfocarnos tan solo en el cumplimiento de los objetivos diré que el liderazgo busca el bien mayor, es decir que se fija en las personas y en el cumplimiento de metas dejando de ser tan solo materialista.

Estilos de Liderazgo

Se menciona según (Goleman, 2016) que existen seis Estilos de Liderazgo tales como:

- **El Estilo Coercitivo.** Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz.
- **El Estilo Orientativo.** Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.

- **El Estilo Capacitador.** Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa.
- **El Estilo Afiliativo.** Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder Afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos.
- **El Estilo Participativo.** Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad.
- **El Estilo Imitativo.** Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica.

Hay muchos estilos del liderazgo, pero dentro de la empresa debe de existir un líder en donde les oriente a los trabajadores, les haga sentir satisfechos para cumplir sus funciones, también en donde escuche a los trabajadores sus reclamos y peticiones, ya que los trabajadores son los entes principales para que una organización funcione

Proceso del Subsistema de Talento Humano de Retener y Mantener Personas

Según BUELGA M. (2009) se entiende que:

En la mitad del siglo pasado surgen una gran cantidad de investigaciones acerca de la formación, las capacidades y competencias que un individuo debe tener para obtener empleabilidad, a la que se le debe sumar el "talento" para mantener su permanencia en la organización.

Es así, que al asistir a varias jornadas empresariales donde expertos explicaban

cómo realizar la retención de los “talentos” de la organización ante la crisis económica-financiera global, lleva a reflexionar sobre; qué es y a que se llama talento.

Dada la situación de inestabilidad e incertidumbre que enfrentan las organizaciones, es el campo propicio para que se establezcan los temores de perder presencia en el mercado y a los mejores elementos de su capital humano. Es ahí, que surgen discursos organizacionales en los que se establece: “retener a los talentos”, “es imprescindible conservar los mejores talentos”, etc. Ahora, a que se refiere cuando se habla de “talento”, cómo se define, que es o a que se llama talento y quien determina el talento.

Si se revisa las definiciones, se puede decir que el talento humano está formado por una variedad de características, vivencias personales y sociales, las que están insertas en la diversidad cultural.

Muchas veces, por no decir todas, a las personas se las clasifica y categoriza de acuerdo a parámetros teóricos o tomados de las definiciones del diccionario. Estas definiciones de por sí, son arbitrarias y excluyentes, sugieren que hay personas que tienen talento y otras no, lo que lleva a preguntarnos; quien y como se valoriza el talento. Los encargados de retener el talento, tienen talento. Los talentos eligen talentos.

Son muchos cuestionamientos y puede que sea un tanto “dura” en los criterios de análisis que se está realizando, pero el objetivo es aportar un pensamiento más inclusivo, buscando una ponderación integral de la persona.

Se sabe que el momento actual que atraviesan las organizaciones es difícil, deben asimilar una nueva realidad, caracterizada por cambios permanentes y un

dinamismo creciente. Están exigidas a construir un valor diferencial para ser competitivas en el mercado y el valor va a estar en relación directa con la capacidad, creatividad e innovación que desarrolle su capital humano, o sea, las personas talentosas que desde el compromiso gestionen la complejidad e incertidumbre en el mundo global de las empresas.

Si se acepta que todas las personas son talentosas pero de manera diferente, las estimularemos a dar valor a la organización desde su entorno de trabajo, a desarrollar todo su potencial, formar e integrar equipos donde cada uno aporte sus conocimientos, creatividad y experiencia.

GINOCCHIO C. (2009) manifiesta que los trabajadores adquieren conocimiento y experiencia en la labor que realizan, poco a poco se vuelven más diestros y agilizan los procesos organizacionales, mientras más especializada o vital para la empresa sea la función que realizan son más imprescindibles y por lo tanto debemos de preservar y aprovechar ese potencial en beneficio de nuestra empresa. Basándome en mi experiencia como empresario y consultor he detallado algunas estrategias para retener a ese talento humano tan necesario para el éxito de su organización:

1. Descubra el potencial de cada uno de sus colaboradores
2. Aplique “Empowerment”
3. Incentive las expectativas de sus colaboradores
4. Mejore la convivencia laboral
5. Trabaje en el tipo de liderazgo que ejerce frente a su personal
6. Optimice la interacción de su trabajador
7. Transmita visión de su empresa a los colaboradores
8. Mantenga el sentido del humor
9. Supere las barreras de comunicación
10. Siempre esté dispuesto a escuchar las sugerencias
11. Detecte los malos elementos de su grupo humano
12. Planifique salarios acordes y atractivos al mercado laboral

El éxito de su empresa depende del personal a cargo de las actividades en su organización, trabajar con personas de diversas especialidades, motivaciones y capacidades no es fácil; así que debemos estar atentos para detectar aquellos colaboradores que optimicen nuestros objetivos y así poder retenerlos de manera efectiva aplicando diversas estrategias. La cuestión final es ¿Cómo pretendemos ser líderes y exitosos en el sector empresarial en el que nos desarrollamos si las personas que colaboran con nosotros no están preparadas, identificadas y motivadas respecto a la empresa y la labor que realizan? Atraiga y retenga al personal más adecuado, prepárelo y marque la diferencia frente a sus competidores. (p.33)

Según este autor, mientras el colaborador se desarrolle en su cargo, va adquiriendo las competencias necesarias para poder afinar su talento humano, haciendo que este sea altamente capaz de desenvolverse en la organización, fomentando labores de calidad en la organización.

Mediante los factores antes enumerados por el autor, se manifiesta paso a paso, los factores que inciden de manera positiva en la retención del personal, por lo que se debe tomar medidas de hecho, que influyan en las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los colaboradores.

Las personas de una organización, tienen diversos talentos y aspiraciones, por lo que es necesario identificarlas y desarrollarlas, ya que estas son decisivas al momento de que los colaboradores efectúen todas sus responsabilidades en sus respectivos puestos de trabajo.

SOCORRO F. (2012) hace referencia a que el verdadero plan de retención del talento humano debe estar involucrado en la visión, misión y objetivos de la empresa, en las políticas y normas que en ella existen, en la manera de gestionar al talento y hacerlo partícipe del éxito de la compañía; debe estar en la forma en que se visualiza el trabajo y los procesos que lo integran; y, la manera en que se sientan cómodos quienes lo hacen posible, se sientan respetados, escuchados e identificados con sus labores y derechos.

De lo contrario la gente se irá; no importa lo que se haga, o cuánto se planifique, porque toda esa energía individual que realice poco o nada agregará a la expectativa

real de quien desea ver en la empresa un medio para lograr sus objetivos individuales y personales sin menoscabo de los que la organización posee.

Justamente, cuando los planes de retención del talento humano comienzan a ser un punto en la prioridad de la empresa ha sido diagnosticada como “poco atractiva y competitiva”; y en ese caso, los especialistas y la experiencia recomiendan “una breve permanencia en sus filas”.

Cuando lo anterior ocurra, no se debe examinar qué le falta al plan de retención del talento humano que posee o no se debe empezar a preguntarse qué deberá poseer el plan que imagina implementar, eso no servirá de nada, lo que se debe hacer es examinar las condiciones de trabajo, el estilo de su gerencia, la flexibilidad y pertinencia de sus normas y políticas, sus beneficios socioeconómicos, la relación remuneración-valor agregado y las oportunidades reales que ofrece a las expectativas individuales de su gente y todo cuanto lo haga poco atractivo; sólo cambiando eso para mejor, de manera genuina y no coyuntural, es que se podrá seguir disfrutando de la mejor gente, del mejor talento y, al hacerlo, la empresa será cada vez mejor.

2.4.1.3 Comportamiento Organizacional

Según CHIAVENATO IDALBERTO (2009:6,7), manifiesta que “el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones”.

El comportamiento organizacional es un importante campo de conocimiento para todas las personas que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir .

Según CHIAVENATO IDALBERTO (2009:7), manifiesta que “en realidad las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan entre ellos”.

Según el autor CHIAVENATO (2009:10), manifiesta que los niveles jerárquicos del CO son tres:

Macroperspectiva. Se refiere al comportamiento organizacional como un todo. El enfoque del macro se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y políticas.

Perspectiva intermedia. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupo o en equipo.

Microperspectiva Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción, la atribución, la motivación, y la satisfacción en el trabajo.

Continuando con el autor Chiavenato (2009, págs. 11-12), manifiesta que los tres niveles jerárquicos funcionan como variable independiente y dentro de ellos se encuentran:

Las variables a nivel de sistema organizacional. Son aquellas que encontramos en la organización como un todo en donde tienen que involucrarse al sistema entero como puede ser la cultura de la organización y el proceso de trabajo.

Las variables a nivel grupal. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.

La variable a nivel individual. Son aquellas que se deriva de las características de las personas como la personalidad, actitudes, valores sin dejar a un lado la percepción, la toma de decisiones individual

Es sumamente interesante al identificar los tres niveles del CO ya que nos permite estudiar desde un mundo macro hasta lo micro y nos permite conocer el manejo de cada una de ellas.

Gestión de recursos humanos

MARTINEZ T. expresa que:

Partiendo de la visión que se tiene en el principio cuarto de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial el cual enuncia que “Todas las medidas organizacionales que se puedan adoptar tienen que guardar la necesaria integralidad.

La empresa es un sistema que debe actuar como un todo”, el artículo hace énfasis en los requerimientos necesarios para el diseño de un Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos: actuar y pensar en sistema, la necesidad de la interdisciplinariedad y transfuncionalidad, el grado de madurez personal y organizacional necesario para poder producir cambios.(p. 48)

El autor manifiesta que la empresa es un sistema total u holístico, en el cual se ponen en juego muchos elementos organizacionales, por tanto, se debe relacionarlos, todos de una manera integral, haciendo que todos estén actuando afines a un solo objetivo y este lleve a la obtención de resultados positivos en la empresa.

También manifiesta que existe una visión limitada por parte de los directivos, acerca de la gestión de recursos humanos y de una falta de preparación para la consecución de resultados esperados en los colaboradores de la organización, entorpeciendo la obtención de resultados.

Según RODRIGUEZ G. (2009) se entiende que para comprender cómo la Gestión de los Recursos Humanos puede aportar al logro de ventajas competitivas en las organizaciones es necesario, primeramente, introducir algunas definiciones.

Usualmente se habla que una organización tiene ventaja competitiva cuando todo el mercado o parte de éste prefiere sus productos o servicios. Las empresas constantemente buscan formas de competir que puedan durar durante un largo tiempo y no puedan ser alcanzadas por sus rivales. De ahí que la noción de ventaja competitiva se encuentre vinculada con una superioridad relativa que se establece con los competidores de la entidad.

La ventaja competitiva se alcanza a partir de los recursos de la propia organización. Según la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos son elementales para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de la ventaja competitiva.

En dicha teoría se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté influyendo en la empresa, o sea, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aún cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él. Entre estos factores de producción, los activos son medios que la organización posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos.

En este contexto se entienden como recursos: los recursos financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos, en cuanto que las capacidades se generan empleando como inputs dichos recursos y son un resumen de sistemas de valores compartidos y rutinas derivadas de decisiones anteriores (por la experiencia alcanzada a lo largo de la vida de la empresa).

Marco Conceptual de la Variable Dependiente:

2.4.2.1 Desarrollo Organizacional

PAZ RAFAEL & PIEDRAHITA MINOCA (2007:85) menciona que “es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad”.

Hace que organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de su propio proceso.

De acuerdo con IDALBERTO CHIAVENATO (2005:344) “Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un particular diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional (con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupales), con la ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación.”

El desarrollo organizacional lo enfocaré como el cambio a los que están sujetas las organizaciones para crecer y desarrollar el talento humano que en ellas operan, de manera que hay un sinnúmero de procesos que se utilizarán con el fin de ser una empresa pionera y tener un empleado motivado y exitoso

Evaluación del desempeño por competencias

Alles, M. (2006), detalla que al momento de realizar una evaluación por competencias, se lo debe hacer teniendo en cuenta la definición del puesto de trabajo. Si la compañía desarrolla sus actividades con la modalidad de competencias, realizará las evaluaciones en base de las mismas. Las competencias se fijan para la organización en su totalidad, posteriormente por área o departamento y al final por nivel de posición. La evaluación se realizará a los trabajadores de acuerdo con las competencias ya establecidas, tomando en cuenta las competencias relacionadas con el cargo evaluado, y en el nivel en que se necesitan en dicho cargo.

“Cuando la empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar una evaluación de desempeño por competencias”. Es decir que no basta con solo utilizar dicho término, la empresa debe contar con un diccionario o catálogo de competencias. “No es suficiente con solo usar el término, se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y un diccionario o catálogo de comportamientos, para que no haya posibles errores en su aplicación y calificación”. (Pág. 269).

Para Fernández, J. (2005), la evaluación del desempeño consiste en:

El tratar de mejorar los resultados que obtienen las unidades, los equipos y las personas, en relación a la medición de su actuación mediante una estructura bien definida, comunicada y aceptada de metas, objetivos y estándares de resultados esperados. Pretende reconocer el éxito alcanzado en el logro de los objetivos marcados, orientada sobre los cambios a adoptar para modificar una determinada conducta y hacerla más exitosa. (Pág. 34).

GORDILLO H. (2004) dice que:

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Tipos de Competencias

- Las Competencias Metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- Las Competencias Técnicas se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Las Competencias Sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica.

- Finalmente las Competencias Individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste. (p.77)

Según el texto de referencia, se puede decir que la Gestión de Talento Humano por competencias laborales, es un enfoque cualitativo, que permite determinar la idoneidad de un individuo para poder ocupar un cargo determinado. Las competencias laborales se basan en tres aspectos fundamentales como son: conocimientos, habilidades y actitudes, que resultan determinantes a la hora de evaluar y verificar al personal.

Las competencias metodológicas se encargan de medir de una manera más eficiente los conocimientos e información, para que un ocupante de un puesto de trabajo desarrolle las actividades con un panorama más claro de sus responsabilidades.

Las competencias técnicas se encargan de verificar los conocimientos técnicos, que son necesarios e individuales para cada puesto de trabajo, estos conocimientos técnicos hacen que las responsabilidades propias del cargo sean ejecutadas de manera precisa y se cumpla los objetivos del puesto.

Las competencias sociales determinan el nivel de adaptación que posee el ocupante del cargo o posible aspirante al cargo para fomentar relaciones interpersonales o de comunicación, haciendo que estas permitan cumplir objetivos de puesto o de área en el trabajo.

La evaluación del desempeño es un sistema de verificación, acerca de, lo que el personal necesita, entre ello puede ser, sistemas de compensaciones, planes de carrera, promociones e incentivos, capacitaciones, etc. Estos factores son muy importantes para la eficiencia de los colaboradores en sus respectivas áreas.

En el ámbito de la capacitación, la evaluación por competencias laborales

determina un diagnóstico, acerca de, las deficiencias o necesidad de potenciar conocimientos, habilidades y actitudes vitales para que se cumplan los objetivos de área y objetivos de la organización.

En el subsistema de evaluación de desempeño, las competencias laborales juegan un papel protagónico ya que estas ayudan a detectar con precisión al personal deficiente y al personal clave de la organización, permitiendo que se propongan estrategias y políticas de remoción o reubicación de personal a puestos idóneos.

2.4.2.2. Evaluación del desempeño

Para SALES M. (2002) La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. (p 99)

La evaluación del desempeño es un proceso crítico, en el cual se determina los niveles de cumplimiento de las responsabilidades asignadas en cada puesto y a cada colaborador, estas son realizadas para tomar decisiones, frente a los resultados obtenidos y buscar una mejora continua.

Por otro lado las evaluaciones del desempeño se las puede realizar bajo dos etapas de tiempo como son las evaluaciones del desempeño del proceso, a estas se las puede efectuar en el lapso de un mes a tres meses, dando seguimiento a los colaboradores recién reclutados, también existen las evaluaciones del desempeño tardía que generalmente se la realiza en un lapso de seis meses a un año.

Es importante que la evaluación del desempeño sea muy objetiva y cumpla con todos los parámetros que recursos humanos busca identificar, la evaluación del desempeño tiene que ofrecer un plan de retroalimentación que de paso a que los colaboradores mejoren constantemente en sus labores diarias, esta no se debe realizar con el fin de castigar, más bien se debe efectuar, con el fin de ofrecer al personal, mejorar sus habilidades y desarrollo personal y profesional a través de la correcta retroalimentación.

Tipos de evaluación

Existen 5 tipos de evaluación diferente

- El feedback 45 grados, en el que únicamente el jefe se encarga de la evaluación.
- El feedback 90 grados, en el que el jefe y el evaluado realizan el proceso de evaluación.
- El feedback 180 grados, el Jefe y los pares se encargan de hacer la evaluación.
- El feedback 270 grados, donde son los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación los que se encargan de hacer la evaluación.
- El feedback 360 grados, los compañeros y las personas colaboradoras, Jefes y autoevaluación, los clientes los que se encargan de hacer la evaluación.

Comparación forzada

GONZALES M. (2014) da a entender que el método de comparación forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzada".

La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

a.- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño evaluado.

b.- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

En el formulario con bloques de significados positivo y negativo, el supervisor o el evaluador están en condiciones de percibir y localizar las frases que posiblemente suman puntos, pudiendo así, con cierta argucia, distorsionar el resultado de la evaluación. En el formulario con bloques de significado solamente positivo, la presencia de frases con un único sentido positivo dificulta mucho la evaluación dirigida, llevando al supervisor o al evaluador a reflejar y a ponderar sobre cada bloque y escoger las frases más descriptivas del efectivo desempeño del evaluado. Así, se evitan las influencias personales, la experiencia ha demostrado que entre las dos, la segunda presenta los mejores resultados.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Autoevaluación

De acuerdo a DAVIS K.; WERTHER W. (2008), se entiende que la autoevaluación es una técnica muy trascendental en la evaluación del desempeño, siempre y cuando el objetivo de dicha evaluación sea la superación y desarrollo de los empleados. Cuando los colaboradores ejecutan su autoevaluación casi no existe la posibilidad de actitudes adversas. Esta técnica puede ser de gran utilidad para determinar los objetivos personales a futuro, puede utilizarse con cualquier enfoque

de evaluación, sea está orientada al desempeño pasado o futuro”. El punto de mayor relevancia es que existe la participación del colaborador y su intervención es crucial al momento de superar sus falencias y potencializar sus competencias. Este proceso no solo permite al empleado participe en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto de lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar los estándares establecidos por el puesto.

Evaluación por competencias

Para ALLES (2008), El termino competencias hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Para FERNÁNDEZ J. (2005), una competencia es una persona que es capaz de desarrollar su actividad profesional de forma efectiva. Es un factor relevante que hace que la persona sobresalga en su desempeño, siendo superior. “En el ámbito empresarial las competencias se definen como un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”. (Pág. 36).

De acuerdo con el autor y en concordancia con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), este proceso debería basarse en cinco etapas:

1. Identificación. Se refiere a conocer cuáles son las necesidades de mejora de competencias de un trabajador.
2. Normalización. Hace referencia a la puesta en blanco y negro de estas necesidades, por ejemplo perfiles de cargos, normas de competencias, planes de entrenamiento u otras disposiciones de la empresa de desarrollar actividades que aseguren la impartición de la formación y entrenamiento adecuado para la generación de habilidades y experiencias requeridas.
3. Evaluación. Aplicar herramientas que permitan tener un juicio de si el colaborador es o no competente.
4. Certificación. Es la aplicación de una serie de pruebas bajo normas técnicas, procedimientos, etc. que permitan acreditar a un empleado como idóneo o competente en el desarrollo de un cargo o actividad en específico.
5. Formación basada en competencias. Son los requerimientos del oficio, tarea, actividad o cargo. (Pág. 55).
El desarrollo de competencias permite que el individuo optimice su potencial

en el puesto de trabajo, haciendo que, sea más eficiente al momento de cumplir sus responsabilidades inherentes a su cargo de manera eficiente ahorrando tiempo y recursos en su desempeño con la mejor calidad del producto o servicio ofrecido en su organización.

Grados de competencias

Es necesario fijar distintos grados para cada una de ellas. Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. La autora Alles, presenta el siguiente ejemplo para representar lo antes expuesto: Liderazgo

- a) Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.
- b) Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como líder y modelo a seguir. transmite a las personas los valores y la visión del negocio, y éstas depositan su confianza en él.
- c) Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegurar que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
- d) Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en grados, se los debe designar a los distintos puestos. El nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para una posición, por lo tanto, no es asignado a un puesto. Las competencias no se asignan en un grado negativo.

La apertura en grados depende de cada organización, pueden utilizarse cinco niveles o más. Otra forma de abrir una competencia en grados, consiste en tres grados positivos y uno negativo, o cuatro positivos y uno negativo.

Independientemente del esquema que se adopte, debe ser aplicado en la organización de manera uniforme. No se recomienda en una misma organización utilizar los dos modos para abrir una competencia en grados.

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: son exigidas para un grupo de personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

En los descriptivos de cada puesto se definen las competencias y el grado requerido de cada una de ellas, necesarias para que el empleado se desempeñe exitosamente. Sin embargo, no es suficiente indicar el nombre de cada competencia, tanto las competencias como los grados deben estar definidos en un documento denominado diccionario o catálogo de competencias⁶⁵, confeccionado a medida de cada organización.

Ensayos críticos

JUDGE T.; ROBBINS S. (2009), dan a entender que: Es posible que el método más simple de evaluación sea escribir un resumen de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado”. Este ensayo no presenta nada complejo al momento de desarrollarlo por su simplicidad, además no se necesita mucha capacitación para ser ejecutado. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado.

Investigación de campo

Según FERNANDEZ J. (2004) Es desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

La evaluación la efectúa el superior (jefe) pero con asesoría de un especialista (staff)

El especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes:

Desempeño más satisfactorio (+) Desempeño satisfactorio (±)
Desempeño menos satisfactorio(-)

2. Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas de especialista al jefe.

3. Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que pueda implicar: Consejería al funcionario; Readaptación del funcionario; Entrenamiento; Desvinculación y sustitución; Promoción a otro cargo;

4. seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario. (p.156)

Es desarrollada por un especialista en evaluación junto al jefe inmediato con el objetivo de tener un panorama de desempeño claro en los colaboradores, este permite detallar las causas u orígenes del desempeño visible en los colaboradores, a través de la observación.

Es efectuada por el jefe inmediato, siendo dictados los parámetros por el especialista de evaluación, los indicadores con los que se podrá medir el desempeño serán: Desempeño más satisfactorio (+) Desempeño satisfactorio (\pm) Desempeño menos satisfactorio(-)

Se recoge toda la información recolectada, acerca de, todos los colaboradores y se la contrasta con el jefe conjuntamente con el especialista de evaluación y posteriormente se elabora un plan de acción que permitirá tomar las decisiones pertinentes para cada colaborador y según sean sus resultados.

Escalas graficas

Según BUELVAS P. (2002) se entiende que:

Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria,

simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

Escalas gráficas continuas;

Escalas Gráficas semicontinuas;

Escalas Gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Incidentes críticos

Para BERRIOS K. (2015) esta técnica tiene el propósito de:

La Técnica de los Incidentes Críticos consiste en una metódica recopilación de informaciones sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar seriamente un sistema, un servicio básico etc. Es decir, ayuda mediante el procesamiento de informaciones a prevenir los efectos negativos de situaciones probables

Es Buscar reunir información de los aspectos de donde partió el desempeño para incurrir en la norma de competencia; en el caso de un resultado, exitoso o no, para identificar los conocimientos habilidades y actitudes que debieron ser aplicados, esta técnica es utilizada como apoyo en el análisis funcional.

Además deben especificarse todas las habilidades conocimientos y actitudes utilizadas. En el método de incidente crítico la información será incorporada como parte de los elementos de competencia definidos en la norma. Si el resultado del evento es trascendente, puede ser definido como un elemento. (p.98)

La Técnica de Incidentes Críticos es una herramienta más para el administrador de personal, esta le facilita la identificación de los distintos comportamientos que realmente constituyen una actuación sobresaliente e indeseable de parte de los empleados en una organización.

Este método está orientado hacia un sentido contractivo que involucra a todos el elemento humano en la organización principalmente al elemento humano, que de forma individual se comporta como tal dentro del puesto de trabajo.

Permite observar diversas reacciones y actitudes reales del individuo permitiéndole al evaluador tener una percepción clara de la causa y frecuencia de los incidentes ocurridos y de esta manera considerarlos y estudiarlos para ver de qué manera estos repercuten en el logro de los objetivos de la organización.

2.4.2.3. Rendimiento laboral

De acuerdo HERNANDEZ J. (2006) se entiende que la idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho.

Rendimiento laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica).

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de rendimiento laboral: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles.

El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

Los directivos y propietarios de cualquier empresa, por tanto, lo que desearán es mejorar el rendimiento laboral de sus trabajadores, ya que son perfectamente conscientes de que eso repercutirá de manera positiva en la misma. (p78)

Criterio de la evaluación

ICAZA W. (2010), hace hincapié en los elementos más relevantes que son tomados en cuenta al momento de realizar una evaluación del rendimiento laboral son:

- Rasgos de personalidad. Acorde a las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo estas cualidades pueden ser subjetivas al no estar ligadas con el desempeño en el trabajo y pueden traer problemas legales a la empresa. — Competencias. Incluye un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados a las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.
- Logro de metas. Según los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados los que conduzcan al éxito de la empresa.
- Potencial de mejoramiento. Las organizaciones deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y en el proceso lograr las metas organizacionales.

Procesos de la evaluación

Para KRIEGER M.; FRANKLIN E. (2011), se debe tomar en cuenta ciertos aspectos esenciales a la hora de realizar una evaluación de desempeño; Por ejemplo el perfil del puesto, es decir, que se evalúe el comportamiento del trabajador en función de lo que se espera de él dentro del cargo que desarrolla. Esta evaluación medirá la relación del colaborador con la forma de ejecutar su trabajo, verificando si está cumpliendo o no con los estándares establecidos en el cargo. Para el desarrollo y efectividad de la evaluación se necesita:

1. Contar con una herramienta de evaluación apropiada. (Cuestionarios e instructivos).
2. Capacitar con anticipación a los evaluadores respecto de los temas a estimar, los métodos para llevar a cabo su labor, las técnicas que usarán, con el propósito de que realicen una evaluación justa y objetiva de los empleados, y de ello dependerá el éxito o fracaso de la evaluación.
3. Definir las características del puesto a evaluar, ya que tanto el evaluador como el evaluado deben tener claros los conceptos que se tomaran como base de la evaluación.

La descripción del puesto es fundamental a la hora de medir el desempeño del colaborador ya que permite establecer lo que la organización espera del desempeño del colaborador y determinando si está cumpliendo los objetivos del puesto que ocupa.

La herramienta apropiada y objetiva acorde a las responsabilidades del puesto es fundamental para una buena evaluación del desempeño, también es indispensable socializar de una manera entendible, acerca de, el objetivo y los parámetros de la E.D. al igual que definir cuáles son los aspectos a evaluar.

Objetivos de la Evaluación.

IVANCEVICH J. (2005), da por entendido que los principales objetivos en la evaluación del desempeño, dan paso a conocer al empleado cuáles son sus debilidades y fortalezas, y como puede potencializarlas; además de informarse sobre ciertas políticas empresariales, las cuales apoyan el desarrollo del individuo y de la organización.

1. Desarrollo. Determina que los empleados deben capacitarse más y sirve para

evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación entre subordinado y supervisor y alienta a estos a observar el comportamiento de aquéllos para ayudarlos.

2. Motivación. Promueve y despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.

3. Planeación de recursos humanos y de empleo. Provee de información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.

4. Comunicación. Es fundamental para un dialogo continuo del supervisor y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo.

5. Respeto de la ley. Se utiliza como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos.

6. Investigación de administración de recursos humanos. Se utiliza para validar las herramientas de selección, como los exámenes.

Cuadro N° 4 Cuadro Comparativo Variable Dependiente

Tipo de evaluación	Descripción del proceso	Factores	Premisas Básicas	Aporte
Evaluación de comparación forzada	Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual	<ul style="list-style-type: none"> • Factor individual • Factor comparativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Es algo básico para analizar el desempeño de la persona respecto a lo esperado. • Sirve para alinear los objetivos de las personas con los del negocio 	Aporta a dar resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
Autoevaluación	Evaluación propia de las fortalezas y debilidades del colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento • Desempeño pasado • Desempeño futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad para determinar los objetivos personales a futuro 	Proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto de lo que debe hacerse para eliminar obstáculos.

Tipo de evaluación	Descripción del proceso	Factores	Premisas Básicas	Aporte
Evaluación por competencias	Se refiere a conocer cuáles son las necesidades de trabajador dentro de su puesto de trabajo .	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Habilidades • Actitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber hacer • Poder hacer • Querer hacer. 	Permite que el individuo optimice su potencial en el puesto de trabajo, haciendo que sea más eficiente al momento de cumplir sus responsabilidades inherentes a su cargo.
Evaluación por ensayos críticos	Un resumen de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Debilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el desempeño pasado • Fortalecer el desempeño futuro 	Ayuda a que el colaborador sea consciente y autocritico en su desempeño laboral.
Investigación de campo	Las entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe realizarse por un experto con el apoyo del jefe inmediato de la persona que va a ser evaluada 	Ayuda a tener un panorama de desempeño claro en los colaboradores, este permite detallar las causas u orígenes del desempeño visible en los colaboradores, a través de la observación.

Tipo de evaluación	Descripción del proceso	Factores	Premisas Básicas	Aporte
Escalas graficas	Método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuo • Semicontinuo • Discontinuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación • Este método utiliza un formulario de doble entrada 	Ayuda a cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados
Incidentes Críticos	Consiste en una metódica recopilación de informaciones sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo pasado • Tiempo presente • Tiempo futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir incidentes o accidentes • Mejorar el margen de positivismo en el producto o servicio 	Ayuda a identificar los conocimientos habilidades y actitudes que debieron ser aplicados con anticipación a las circunstancias.

Fuente: Marco teórico - Variable dependiente.

Elaborado por : Villacis Daysi (2016)

2.5. Hipótesis

La Motivación sí incide en el rendimiento laboral del Personal de la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato

2.6. Señalamiento De Las Variables

Variable Independiente

Motivación

Variable Dependiente

Rendimiento Laboral

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. Enfoque

La presente investigación aplica el enfoque cualitativo – cuantitativo. Es cualitativo, porque hace un estudio contextualizado del problema existente en la organización, busca tener un enfoque hacia dentro de su realidad, para establecer mecanismos que permitan cambiar esa realidad existente. Específicamente se busca analizar o descomponer desde un enfoque de causa y efecto la problemática del rendimiento laboral de la empresa Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato.

Cuantitativo porque los datos recopilados en la investigación de campo son sistematizados en tablas, cuadros y gráficos evidentes en las impresiones y documentos presentados. Posteriormente estos datos son correlacionados a través del método estadístico , para verificar la hipótesis planteada.

3.1. Modalidad Básica De Investigación

Para la elaboración de la presente investigación, se utilizarán las modalidades de campo bibliográfico documental y correlacional, para obtener así la información requerida.

3.1.1. Campo

Es de campo, porque la investigación se realizará directamente en el lugar donde se producen los hechos, obteniendo información a través de fuentes primarias, por medio de encuestas y entrevistas, con la finalidad de que los datos adquiridos sean fiables, los cuales servirán como línea base en este trabajo investigativo.

3.1.2 Bibliográfica

Es bibliográfico, porque a partir de la identificación de las variables se analizan los conceptos de autores nacionales e internacionales destacados, mismos que permiten entender el problema adecuadamente para partir de un paradigma teórico y componer los instrumentos de investigación.

3.2. Niveles De Investigación

3.2.1. Exploratorio

Es exploratoria ya que recopila datos a través de la investigación científica, que luego serán incorporadas a las conclusiones del estudio.

3.2.2. Descriptivo

Permite describir ciertas situaciones o hechos, es decir como son o como se manifiestan determinados acontecimientos, tratando de explicar la importancia de las personas y grupos sociales. Además facilitara la descripción de la problemática de la organización, con respecto a la Motivación y su repercusión en el Rendimiento Laboral.

3.3.3. Correlacional

Pretende relacionar estadísticamente la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral.

3.4. Población y Muestra

En la presente investigación se tomará en cuenta a toda la población de la organización (20 personas), la cual consta de: 9 asesores de crédito, 6 en el área administrativa, 1 área de sistemas, 2 áreas de evangelizador ,2 en nutrición y dietética

3.4.2. Muestra

Debido al número del universo no se aplica muestra estadística

			¿Los beneficios y salarios de la empresa son equitativos y corresponden al grado de eficiencia de cada empleado? ¿La empresa se preocupa de proveer desarrollo profesional a los empleados que se destacan en su trabajo?	
--	--	--	--	--

Fuente: Adams S. 2007

Elaborado por: Villacis Daysi (2016)

		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de trabajo 	<p>opiniones de jefes, compañeros, clientes?</p> <p>¿La empresa lleva a cabo un proceso de evaluación de desempeño claro y de acuerdo con normas que todos conocen?</p> <p>¿En la evaluación de desempeño que la empresa realiza es debidamente socializada y sirve como una retroalimentación para mejorar su desempeño?</p> <p>¿Las metas de cumplimiento de los diferentes cargos son programadas de una manera equitativa y de acuerdo a las funciones y nivel de responsabilidad de cada cargo?</p>	
--	--	---	--	--

Fuente: Alles M. (2001)

Elaborado por: Villacis Daysi (2016)

3.6. Recolección de la Información.

Tabla N° 01: Recolección de Información

Preguntas Básicas.	Explicación.
1. ¿Qué?	Investigación cuali – cuantitativa para el logro de los objetivos planteados
2. ¿Para qué?	Investigar la incidencia de la Motivación en el Rendimiento Laboral
3. ¿Dónde?	En la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato.
4. ¿Cuántas veces?	Una sola vez.
5. ¿Quién?	Daysi Maribel Villacis Valencia
6. ¿Cuándo?	Desde Abril del 2016 – Agosto del 2016
7. ¿En qué situación?	Durante el desarrollo de la investigación.

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Villacis Valencia Daysi Maribel

3.7. Procesamiento y Análisis

Se parte de un cuestionario estructurado en función de la operacionalización de las variables, que han sido sustentadas debidamente en el marco teórico del trabajo, dicho cuestionario es aplicado a través de la técnica de la entrevista al total del universo. Posteriormente a dicha investigación, los datos son sistematizados y tabulados, dicha sistematización, permite analizar e interpretar la información obtenida de fuentes primarias, y, posteriormente con esos insumos se aplica un método estadístico, para identificar la correlación entre las variables de estudio y la hipótesis planteada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Interpretación de Datos

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PASTORAL SOCIAL CARITAS DE LA DIOCESIS DE AMBATO.

Preguntas Variable Independiente

- 1) ¿Cree usted que existe justicia en la escala remunerativa entre los cargos superiores, media y operativa en esta empresa?

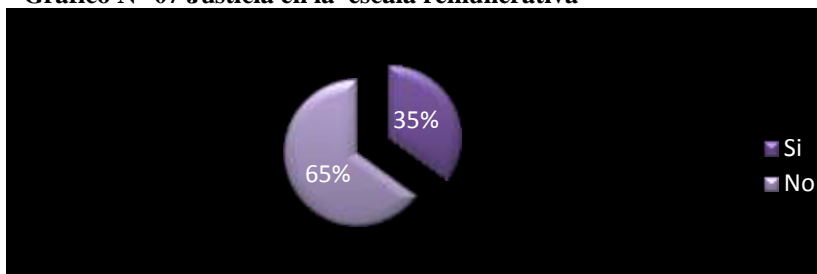
Tabla N° 02. Justicia en la escala remunerativa

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 07 Justicia en la escala remunerativa



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 65% que representa 13 trabajadores, afirma que no existe justicia remunerativa en la empresa, el 35% que representa 7 trabajadores está de acuerdo en la existencia de una equidad salarial en los cargos superiores, media y operativa de la empresa.

Interpretación

En un mayor porcentaje los colaboradores afirman que no existe una equidad remunerativa en los puestos de trabajo, lo que podría afectar mucho en el futuro de la empresa; ya que los trabajadores buscarían mejor oportunidades laborales o los trabajadores realizarían sus tareas con un grado mínimo de eficacia. Es importante que en la empresa exista una escala remunerativa equitativa para el buen rendimiento y un buen clima laboral.

2) ¿La empresa le provee de todos los recursos necesarios para que pueda cumplir sus tareas de manera satisfactoria siempre?

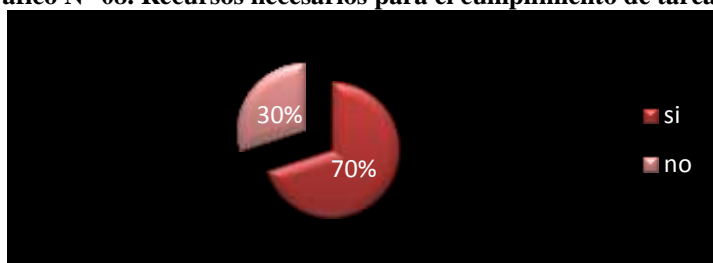
Tabla N° 03. Recursos necesarios para el cumplimiento de tareas

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 08. Recursos necesarios para el cumplimiento de tareas



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 70% de la población encuestada que son 14 trabajadores respondió que se encuentra satisfecha con los recursos que la empresa le provee, mientras que el 30% que es 6 trabajadores no se siente satisfecha con los recursos que la empresa aporta para cumplir las tareas satisfactoriamente .

Interpretación.

De los datos inferidos, se puede evidenciar que los recursos que la empresa da a los empleados y cuenta para desarrollar su trabajo son buenos, sin embargo, estas podrían ser mejor suministrados para elevar los índices de satisfacción laboral, lo cual permitirá motivar al personal para un buen cumplimiento de las tareas.

3) **¿Según su percepción las personas que rinden de mejor manera en el trabajo tienen mayores posibilidades de ascenso en la empresa o son mejor recompensados?**

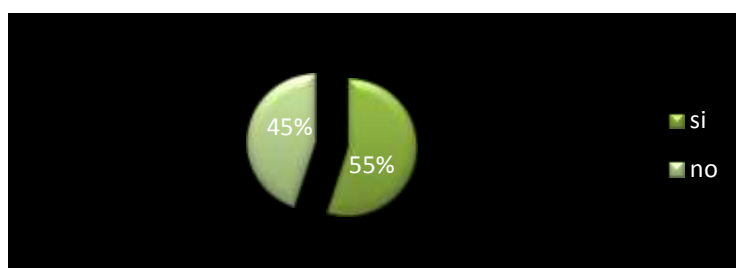
Tabla N° 04. Posibilidades de ascenso por un buen trabajo

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	11	55%
No	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 09. Posibilidades de ascenso por un buen trabajo



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 55% que representa 11 trabajadores notan que los trabajadores que realizan satisfactoriamente su trabajo, tienen mayores oportunidades para un ascenso y son mejor recompensados, mientras que el 45% que es 9 trabajadores afirma que no existe probabilidades de crecimiento laboral ni de una mayor recompensa

Interpretación

Un porcentaje de la población encuestada coincide en que la planificación desarrollada para las promociones y ascensos es la adecuada, sin embargo, también se considera que al existir un puesto vacante dentro de la organización, sus esfuerzos y dedicación no son suficientes para ser tomados en cuenta para cubrir dichas vacantes o para ser mejor recompensados.

4) **¿Las tareas están equitativamente distribuidas y que los salarios son consistentes con la responsabilidad de cada cargo en el esta empresa?**

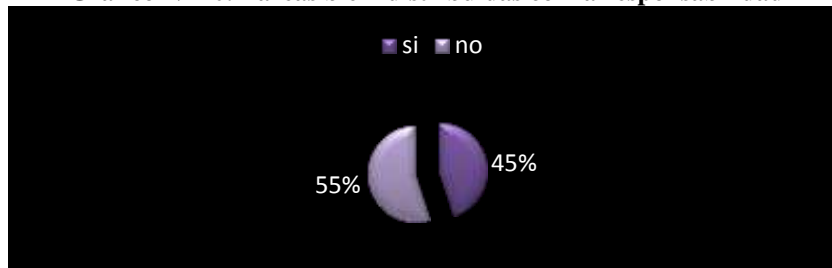
Tabla N° 05. Tareas bien distribuidas con la responsabilidad

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	9	45%
No	11	55%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 10. Tareas bien distribuidas con la responsabilidad



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 45% que representa 9 de los colaboradores de la empresa, creen que las tareas están distribuidas equitativamente y que sus salarios están acorde a la responsabilidad del cargo, para el 55% no existe una equidad en las tareas que realizan ni en el sueldo que perciben.

Interpretación

Existe un porcentaje casi igual en que los colaboradores afirman y niegan en que las tareas están distribuidas equitativamente, es necesario que en la empresa exista un manual de funciones de cada puesto de trabajo, con fin de cada trabajador este consciente de sus tareas en su puesto de trabajo y con el salario que percibe por las mismas.

5) ¿El esfuerzo es equitativamente recompensado tanto en salario como en trato y ambiente laboral?

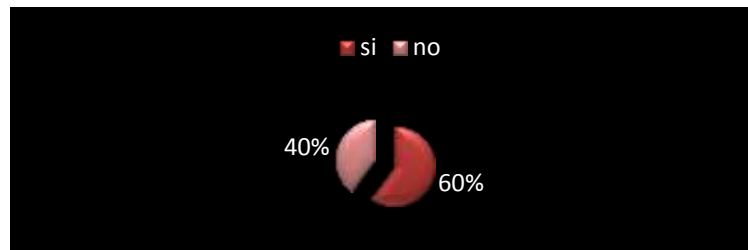
Tabla N° 06. Esfuerzo bien recompensado

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	12	60%
No	8	40%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 11. Esfuerzo bien recompensado



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

Para el 60% representa 12 trabajadores, para ellos el esfuerzo realizado en las tareas es recompensado en su salario y en un buen clima laboral, mientras que para el 40% que son 8 trabajadores, hacer un buen trabajo no implica recompensas en el salario ni en un buen ambiente.

Interpretación

Para la mayoría de los trabajadores el esfuerzo realizado es recompensado con buen salario y buen clima laboral, aportando así a que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y desarrollen todas sus potencialidades al momento de realizar su trabajo, pese a que se debería fortalecer esta acción con todo el personal para mejorar los aspectos de equidad salarial y ambiente laboral.

6) **¿Sus funciones y la responsabilidad que estas conllevan están adecuadamente retribuidas en salario reconocimiento, clima laboral y ambiente de trabajo?**

Tabla N° 07. Las funciones acorde con la retribución

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 12. Las funciones acorde con la retribución



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 50% representa 10 de los trabajadores, creen que sus funciones y la responsabilidad están bien distribuidas, el otro 50% representa 10 trabajadores, los cuales no están de acuerdo que las tareas que realizan se encuentran correctamente distribuidas y que el salario no está acorde con su trabajo.

Interpretación

La mitad de colaboradores indican que se sienten bien con su remuneración y que las responsabilidades están correctamente distribuidas, sin embargo la otra mitad no alcanzan el nivel esperado en cuanto a satisfacción en relación con sus condiciones laborales existentes, lo cual implica que se debe mejorar aspectos como el desarrollo de competencias, remuneraciones que se maneja actualmente, debido a que en el largo plazo podrían afectar el nivel de reciprocidad que el colaborador siente hacia la organización, pudiendo éste buscar nuevas alternativas de trabajo.

7) **¿Está usted satisfecho con la retribución que la empresa le ofrece comparada con la de cargos similares en otras empresas?**

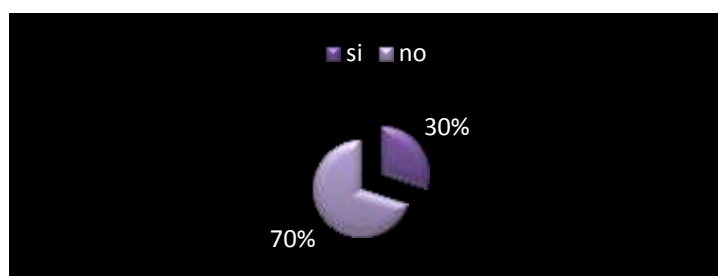
Tabla N° 08. Satisfacción de los salarios comparado con otras empresas

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 13. Satisfacción de los salarios comparado con otras empresas



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 30% representa 6 trabajadores, grupo que está satisfecho con la retribución que la empresa le ofrece comparada con la de cargos similares en otras empresas, por otro lado el 70% representa 14 de los trabajadores, los cuales están en desacuerdo con su salario en comparación a otras organizaciones

Interpretación

La gran mayoría de trabajadores están en desacuerdo con su salario en comparación con otras organizaciones, ya que una buena remuneración ínsita al colaborador a un mejor desempeño de su trabajo, evitando así que busque nuevas alternativas laborales o convirtiéndose en pesos muertos para la organización por el motivo de que no está satisfecho con su salario.

8) ¿Se siente satisfecho con la retribución que le ofrece la empresa comparado con los sueldos y salarios de sus compañeros de trabajo?

Tabla N° 09. Satisfacción con los sueldos en comparación de sus compañeros

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 14. Satisfacción con los sueldos en comparación de sus compañeros



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 50% representa 10 de los trabajadores que están de acuerdo con el salario que percibe en comparación a los de sus compañeros de trabajo, mientras que el otro 50% representa 10 trabajadores, ellos no están satisfechos con su sueldo comparándolo al de sus otros compañeros de trabajo.

Interpretación:

Los porcentaje del análisis anterior es igual, unos están en acuerdo y otros en desacuerdo con el sueldo que perciben comparándolos con el de sus compañeros de trabajo, cabe mencionar que la empresa debe tener un programa de remuneraciones equitativas, es decir que el sueldo que percibe cada trabajador este acorde con las funciones y responsabilidades que desempeña dentro de la organización.

9) ¿Los beneficios y salarios de la empresa son equitativos y corresponden al grado de eficiencia de cada empleado?

Tabla N° 15. Beneficios y salarios por el grado de eficiencia

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	9	45%
No	11	55%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 15. Beneficios y salarios por el grado de eficiencia



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 45% representa 9 trabajadores, afirman que los beneficios y salarios de la empresa son equitativos y están acorde a la eficiencia de cada empleado, el 55% 11 de los trabajadores, creen que los beneficios y sueldos otorgados por la empresa no están acorde con la eficiencia con la que realizan su trabajo dentro de la organización.

Interpretación

En el análisis anterior afirman los trabajadores que los beneficios y sueldos otorgados por la empresa no están acorde a sus funciones ni a la responsabilidad con que realizan sus trabajo, es indispensable motivar al colaborador con un salario justo y beneficios que ayuden a los colaboradores sentirse parte e identificados de la empresa, evitando así pérdida de buenos trabajadores.

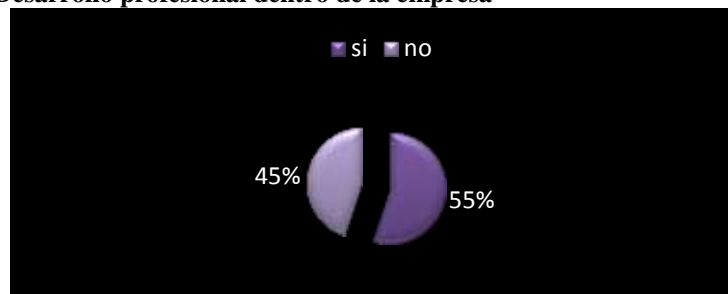
10) ¿La empresa se preocupa de proveer desarrollo profesional a los empleados que se destacan en su trabajo?

Tabla N° 16. Desarrollo profesional dentro de la empresa

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	11	55%
No	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 16. Desarrollo profesional dentro de la empresa



Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 55% representa 11 de los trabajadores que creen que la empresa se preocupa en proveer un desarrollo profesional a los colaboradores que se destacan en su trabajo, el 45% representa 9 trabajadores que no están de acuerdo en que la empresa tome importancia en el desarrollo profesional de los empleados que realicen bien su trabajo.

Interpretación

Existe un porcentaje muy parejo en el que los colaboradores están y no están de acuerdo que la empresa les brinde oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa, es decir no brinda capacitaciones con el fin de que en un futuro los colaboradores tengan posibilidades de ascenso.

Preguntas Variable Dependiente

11) ¿Según su percepción su rendimiento mejora cuando percibe que el trato y las recompensas es equitativo entre los empleados?

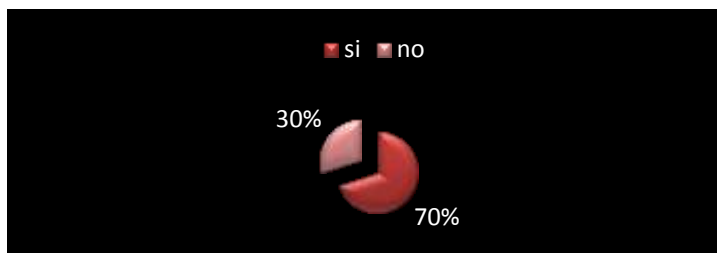
Tabla N° 12. Trato y recompensas equitativas

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 17. Trato y recompensas equitativas



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 70% representa 14 trabajadores que están de acuerdo en que su rendimiento mejora notablemente cuando percibe que el trato y las recompensas son equitativos en la empresa, para 30% que representa 6 de los trabajadores, que afirman que su rendimiento laboral no mejora aunque percibe un buen trato y recompensas equitativas.

Interpretación

El índice de necesidad de reconocimiento es elevado, lo cual indica que los colaboradores necesitan de constantes recompensas por parte de la empresa para que su rendimiento laboral mejore. Es importante desarrollar herramientas que permitan a los empleados encontrar Motivación intrínseca y extrínseca con el objetivo de tener trabajadores comprometidos con la organización.

12) ¿La empresa provee de los medio necesarios para realizar las funciones de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo?

Tabla N° 13. Medios necesarios para realizar las tareas

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	16	80%
No	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 18. Medios necesarios para realizar las tareas



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

Para el 80% representa 16 trabajadores, para ellos la empresa provee los medios necesarios para un buen desempeño en su trabajo, mientras que para el 20% que representan 4 de los trabajadores, los cuales aseguran que la empresa no suministra de los medios para realizar las funciones que le corresponde dentro de la organización.

Interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede interpretar que la mayoría de los encuestados se sienten seguros con los recursos que les otorga la empresa, sin embargo, un menor porcentaje expresa que la empresa no suministra los medios necesarios para un buen desempeño, por lo cual es necesario mejorar los recursos que la empresa provee a sus trabajadores.

13) ¿Los resultados esperados de su cargo corresponden con su nivel de conocimiento y el tiempo que le dan para realizar las tareas?

Tabla N° 14. Los resultados según el nivel de conocimiento

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 19 . Los resultados según el nivel de conocimiento



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 95% que representa 19 de los trabajadores, que aseguran que los resultados que espera la empresa, corresponden con su nivel de conocimiento y al tiempo que se le da para realizar las funciones de su cargo, para el 5% que representa 1 trabajador, sus resultados no corresponden con su nivel de conocimiento y el tiempo que le brinda para realizar sus tareas.

Interpretación

La gran mayoría del personal que participó en la encuesta supone que al momento de desempeñar su trabajo poseen los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para desempeñarse de acuerdo a lo que la empresa espera de ellos; sin embargo, se podría mejorar sus capacidades para elevar el índice de satisfacción laboral y posteriormente incrementar el Rendimiento Laboral.

14) ¿Las evaluaciones de desempeño se fijan en los resultados obtenidos para mejorar las recompensas y retribuciones que usted recibe?

Tabla N° 15. Mejor recompensas y retribuciones

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° .20 Mejor recompensas y retribuciones



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 50% representa 10 trabajadores, ellos afirman que las evaluaciones de desempeño se fijan en los resultados obtenidos, con el propósito de mejorar las recompensas y retribuciones, el otro 50% que representa 10 trabajadores, para ellos la empresa no se fija en los resultados obtenidos por las evaluaciones de desempeño.

Interpretación

Las cifras del análisis anterior son iguales afirman que las evaluaciones de desempeño se fijan en los resultados obtenidos, pero estas evaluaciones deberían reforzarse con el propósito de una satisfacción total por parte de los empleados; para así con los resultados obtenidos mejorar las recompensas y las retribuciones al personal para potencializar sus habilidades en la organización.

15) ¿En la empresa se realiza una evaluación integral del desempeño de cada trabajador fijándose siempre en las opiniones de jefes, compañeros, clientes?

Tabla N° 16. Evaluación integral del desempeño de trabajadores

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 21. Evaluación integral del desempeño de trabajadores



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 35% representa 7 trabajadores, ellos creen que la empresa al realizar una evaluación integral del desempeño de cada trabajador, toma en cuenta opiniones de jefes, compañeros y clientes, para el 65% que representa 13 trabajadores, para ellos al realizar una evaluación integral de desempeño no toma en cuenta opiniones de ningún tipo.

Interpretación

Para la mayoría de los colaboradores al realizar en la empresa una evaluación integral de desempeño no se toma en cuenta las opiniones, se debería tomar en cuenta y dar la importancia que se merece la participación de jefes, pares y clientes para una mejora global en la organización.

16) ¿La empresa lleva a cabo un proceso de evaluación de desempeño claro y de acuerdo con normas que todos conocen?

Tabla N° 17. Proceso claro de la Evaluación de desempeño

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 22. Proceso claro de la Evaluación de desempeño



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 30% representa 6 de los trabajadores, que están de acuerdo en que la empresa lleva a cabo un proceso de evaluación claro y de acuerdo con las normas que todos conocen, el 70% representa 14 de los trabajadores no están de acuerdo en el que el proceso de evaluación sea claro y con los parámetros que conozcan todos.

Interpretación

Para la mayoría de los colaboradores el proceso de evaluación no es claro y los parámetros en los que se fundamenta no es comprensible para todos, es indispensable dar a conocer los objetivos, parámetros de la evaluación, con el fin de que todos conozcan la acción que se realizara dentro de la empresa y se logre una buena participación.

17) ¿En la evaluación de desempeño que la empresa realiza es debidamente socializada y sirve como una retroalimentación para mejorar su desempeño?

Tabla N° 18. Socialización de la Evaluación de Desempeño

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	8	40%
No	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 23. Socialización de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

Para el 40% representa 8 de los trabajadores, para ellos la evaluación de desempeño que realiza la empresa es socializada y sirve como una retroalimentación, mientras que para el 60% representa 12 de los trabajadores, para ellos las evaluaciones de desempeño no son correctamente socializadas ni sirven como retroalimentación para mejorar su desempeño.

Interpretación

Existe un número de personas que sienten que su esfuerzo ha sido bien calificado y socializado adecuadamente en cuanto su desempeño, sin embargo, un mayor porcentaje considera que existió cierta falencia en la evaluación de desempeño, la cual podría ser mejorada con una correcta socialización y posteriormente una retroalimentación para los trabajadores.

18) ¿Las metas de cumplimiento de los diferentes cargos son programadas de una manera equitativa y de acuerdo a las funciones y nivel de responsabilidad de cada cargo?

Tabla N° 19. Cumplimiento de cargos

Opción	Porcentaje	frecuencia
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Gráfico N° 24. Cumplimiento de cargos



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Análisis

El 50% representa 10 de los trabajadores, creen que las metas de cumplimiento de los diferentes cargos son programadas de una manera equitativa de acuerdo a las funciones y nivel de responsabilidad de cada cargo, el otro 50% representa 10 de los trabajadores, está en desacuerdo en que las metas de cumplimiento de cada cargo son programadas de una manera equitativa

Interpretación

En al análisis de la pregunta anterior notamos una igualdad en las cifras, las metas programadas para los diferentes cargos debe ser manejada de una manera equitativa respecto a sus funciones y a la responsabilidad que exige cada cargo, para que los trabajadores de cada departamento tengan claro sus funcione y responsabilidades

4.2 Verificación de Hipótesis

La Motivación incide en el Rendimiento Laboral de los trabajadores de la pastoral Social de la Diócesis de Ambato.

Variable Independiente

La Motivación

Variable Dependiente

El Rendimiento Laboral

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La Motivación no incide en el Rendimiento Laboral de los trabajadores de la Pastoral Social.

Hipótesis alternativa

H₁: La Motivación incide en el Rendimiento Laboral de los trabajadores de la Pastoral Social.

4.2.2. Selección del Nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis de este proyecto de investigación se utilizará un nivel de significación de 0.05. Por ser un estudio social, el nivel de significancia es equivalente al 5% de margen de error, el cual es el máximo permitido dentro de este tipo de investigaciones.

4.2.3. Cálculo de la Frecuencia

Para el cálculo del Xi cuadrado se toman en cuenta las preguntas número 1,5, de la variable independiente y las preguntas 12 Y 15 de la variable dependiente.

Para el cálculo del Xi – Cuadrado se procede a utilizar la siguiente formula, la cual se encuentra en el libro “Estadística para las Ciencias Sociales, del comportamiento y de la salud”, del autor Pérez Tejada Haroldo (2008).

(Fórmula #1)

Fórmula del X²

$$\chi^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

Dónde:

X² = Chi cuadrado

∑ = Sumatoria.

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada.

4.2.4 Especificación de las Zonas de Aceptación

En la identificación de los grados de libertad para el cálculo del Xi cuadrado, se consideran cuatro filas equivalentes a las preguntas y dos columnas referentes a las opciones de respuesta que tienen dichas preguntas; en función de lo cual los grados de libertad quedarían de la siguiente manera.

Tabla N° 20. Grados de libertad

	Si	No	Filas
Pregunta 1			1
Pregunta 5			2
Pregunta12			3
Pregunta15			4
Columnas	1	2	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Villacis Daysi (2016)

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

$$Gf = (4-1) (2-1)$$

$$Gf = (3) (1)$$

$$Gf = 3$$

Para un nivel de significación de 0.05 y 3 grados de libertad; dentro de la tabla de valores críticos se determina un valor de $X_{2t} = 7,81$; como se identifica a continuación en la tabla

Tabla N° 21. Tabla de Probabilidades del Xi Cuadrado.

α/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446

Fuente: Pérez, H. (2008).

Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Frecuencias Observadas

Tabla N° 22. Frecuencias Observadas

Preguntas	Si	No	Total
¿Cree usted que existe justicia en la escala remunerativa entre los cargos superiores, media y operativa en esta empresa?	7	13	20
¿El esfuerzo es equitativamente recompensado tanto en salario como en trato y ambiente laboral?	12	8	20
¿La empresa provee de los medio necesarios para realizar las funciones de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo?	16	4	20
¿ En la empresa se realiza una evaluación integral del desempeño de cada trabajador fijándose siempre en las opiniones de jefes, compañeros, clientes?	7	13	20
Total	42	38	80

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Villacis Daysi (2016)

Frecuencias Esperadas

La Frecuencia Esperada de cada celda, se calcula con la siguiente fórmula aplicada a la tabla de Frecuencias Observadas.

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal del renglón})(\text{Total o marginal de la columna})}{N}$$

Se toma en cuenta la sumatoria de cada fila multiplicado por la sumatoria de cada columna, posteriormente dividido para la suma total de los renglones (filas).

Frecuencias Esperadas

Tabla N° 23. Frecuencias Esperadas

Preguntas	Si	No	Total
¿Cree usted que existe justicia en la escala remunerativa entre los cargos superiores, media y operativa en esta empresa?	10.5	9.5	20
¿El esfuerzo es equitativamente recompensado tanto en salario como en trato y ambiente laboral?	10.5	9.5	20
¿La empresa provee de los medio necesarios para realizar las funciones de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo?	10.5	9.5	20
¿ En la empresa se realiza una evaluación integral del desempeño de cada trabajador fijándose siempre en las opiniones de jefes, compañeros, clientes?	10.5	9.5	20
Total	42	38	80

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Villacis Daysi (2016)

4.2.5. Cálculo Estadístico

Tabla N° 24. Calculo Estadístico

ITEMS	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	7	10.5	-3.5	12.25	1.16
1	13	9.5	3.5	12.25	1.28
5	12	10.5	1.5	2.25	0.21
5	8	9.5	-1.5	2.25	0.23
12	16	10.5	5.5	30.25	2.88
12	4	9.5	-5.5	30.25	3.18
15	7	10.5	-3.5	12.25	1.16
15	13	9.5	3.5	12.25	1.28
TOTAL	80	80			11.38

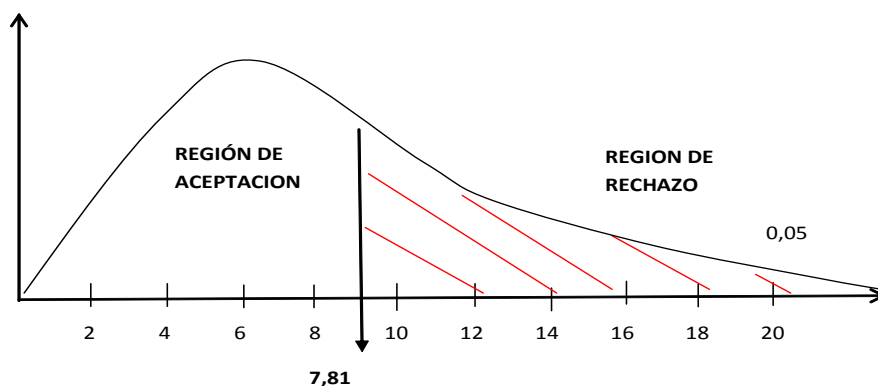
Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Villacis Daysi (2016)

Luego de reemplazar las variables para el cálculo, se debe restar la frecuencia observada menos la frecuencia esperada, en cada celda, posteriormente elevar la resultante al cuadrado, acto seguido, dividir el resultado final para la frecuencia esperada. Desarrollar una suma total de los resultados finales, en donde se obtiene un total de 11.38 el cual es el Xi – Cuadrado.

4.2.6. Decisión y Aceptación de la Hipótesis

El grafico seria:

Gráfico N° 25. Campana de Gauss



Elaborado por: Villacis Daysi (2016).

Tal como se puede observar, el resultado obtenido de la operación es 11.38, valor que se encuentra en un rango superior a lo solicitado (7.81), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir:

La Motivación SÍ incide en el Rendimiento Laboral del personal de la Pastoral Social de la Diócesis de Ambato

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Mediante el proyecto de investigación realizado; se concluye que:

- En la Pastoral Social Caritas Ambato el personal tiene un alto grado de desmotivación, lo cual ha influido directamente en el rendimiento laboral de los colaboradores, repercutiendo en la productividad de la organización y la salida de buenos colaboradores.
- No existe una planificación estratégica adecuada que permita el cumplimiento de metas y funciones de una manera idónea así como el deseo de trabajar en equipo; este es un factor que conlleva a un bajo desempeño con resultados poco óptimos desaprovechando la eficacia y eficiencia de cada uno de los integrantes de la organización
- Se ha identificado que en la organización los factores motivacionales que intervienen en el rendimiento laboral son las remuneraciones y beneficios , mismos que no son distribuidos equitativamente o por el grado de responsabilidad de cada puesto de trabajo , lo que ha afectado de manera directa a los colaboradores, impidiendo así que desarrollen sus habilidades y que busquen nuevas oportunidades laborales
- En la empresa no existe un documento o artículo científico que integre el estudio de la falta de motivación y su incidencia en el desempeño laboral.

5.2. Recomendaciones

- Elaborar y aplicar un plan de motivación con el objetivo de ayudar en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores; el plan debe servir como guía administrativa para lograr un trabajo adecuado y el desarrollo y protección del Talento Humano de la empresa.
- Se recomienda fortalecer cronogramas de actividades, en función de las metas y objetivos, que permita lograr mayor coordinación y productividad para el bienestar de la colectividad.
- Analizar cada factor motivacional que influye en el desempeño para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores ; por ejemplo la distribución equitativa de los salarios , beneficios o bonificaciones , con el fin de lograr un sentido de pertenencia con la organización de cada colaborador, otro factor a tomarse en cuenta; se debe aplicar la evaluación de desempeño de 360° para obtener información en su totalidad, socializando de una manera correcta y profesional los resultados de la evaluación para poder brindar una correcta retroalimentación a los trabajadores .
- Elaborar un artículo académico que integre la motivación en el desempeño laboral, como documento de apoyo para la organización.

Artículo Académico
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL.

AUTOR: Daysi Maribel Villacis Valencia

Tutor: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio de la motivación de los trabajadores de la Pastoral Social Caritas Ambato, se analizó con la finalidad de mejorar la relación laboral que existe entre los colaboradores y jefes, dar a conocer la importancia sobre la calidad de vida de los empleados, el manejo de los reconocimientos económicos e incentivos dentro de la empresa. Tomar el tema de la motivación con la debida importancia, que permita mejorar y contribuir al rendimiento laboral, de una manera efectiva; para la consecución de objetivos organizacionales y personales con el propósito de fomentar el sentido de pertenencia con la organización. Al referirnos al factor humano, debemos recalcar que es un ser muy cambiante y los sistemas adoptados por la institución, deben identificar las necesidades de cada colaborador, para satisfacerlas de la mejor manera y fortalecer así sus potencialidades y habilidades en el puesto de trabajo.

Palabras claves: Motivación, rendimiento laboral, objetivos, empleados, satisfacción.

Artículo Académico

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: LA MOTIVACIÓN Y EL RENDIMIENTO LABORAL.

AUTOR: Daysi Maribel Villacis Valencia

Tutor: Ing. Mg. María Judith García

ABSTRACT

In the present study of the motivation and its impact on the work performance of the workers of the Pastoral Social Cáritas Ambato, it was analyzed with the purpose of improving the labor relation that exists between the collaborators and bosses, to give a feeling of importance on the quality Employee life, management of economic recognition and incentives within the company. Take the issue of motivation with due importance, that the positive improves and contributes to the work performance, in an effective way; For the achievement of organizational and personal objectives with the purpose of fostering a sense of belonging to the organization. When referring to the human factor, we must emphasize that it is a very changing being and the systems adopted by the institution, must identify the needs of each employee, to satisfy them in the best way and thus strengthen their potential and skills in the workplace.

Key words: Motivation, work performance, goals, employees, satisfaction.

Introducción

En las organizaciones el desempeño del personal es el eje fundamental para el funcionamiento de las mismas, en la actualidad la comunicación organizacional es un mecanismo el cual aporta en su totalidad la dirección a la consecución de objetivos, de tal manera que la comunicación se debe dar de forma efectiva y conjunta. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc.” (CONTRERAS, 2012).

Según Ponce, R(2006):

“La motivación es el mecanismo más idóneo al momento de incrementar el desempeño laboral, ya que brinda la posibilidad de estimular a los colaboradores para que cumplan sus actividades”. (Pág. 57)

El factor motivación dentro de las organizaciones funciona como un factor clave en el cambio de actitudes y comportamientos del personal para cumplir sus funciones dentro del área de trabajo; La motivación interna; cuando uno siente un impulso fisiológico o psicológico tiende a sentir la necesidad de satisfacerlo poniendo en marcha la motivación; y, en la motivación externa tomamos en cuenta la influencia del entorno de la empresa; su clima laboral, haciendo que el individuo se comporte de acuerdo a la incidencia de su alrededor.

Vallejo O. (2011) en su estudio sobre “Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” menciona que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si queremos tener trabajadores satisfechos y productivos, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones.

La temática ha sido abordada por diferentes autores entre el que destaca Zenteno &

Duran,(2016).”Factores y prácticas del alto desempeño” teniendo como conclusión “La seguridad laboral que incluye aspectos relacionado a la evaluación de prevención de riesgos y seguridad ocupacional aparece como un factor relevante para la satisfacción, motivación y desempeño de una organización” ; así como Sanin&Salanova, (2012) en su estudio realizado sobre “Satisfacción Laboral” habla sobre “Evitar el trabajo rutinario y dar participación a los colaboradores, motivarlos para encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas”, Los autores se enfocan en los factores intrínsecos y extrínsecos , los mimos que actúan de forma continua a un trabajador dentro de su puesto de trabajo permitiéndole no progresar su nivel de desempeño .

Navarro J;Ceja L.& Arrieta C.(2014) en su estudio realizado sobre “Como motivar y motivarse en tiempos de crisis” concluyen que motivar y motivarse es un ejercicio cotidiano para todo trabajador. Apuntar a los elementos que activan comportamientos hetero-determinados, fuera del control del trabajador, añade poco valor al objetivo de estimular la motivación. Al contrario, ponen el acento en una serie de elementos que la investigación ha encontrado que inciden en la generación de un comportamiento menos intenso y menos persistente; en un comportamiento menos motivado, por tanto. Crear las condiciones necesarias para aumentar el nivel de motivación de los empleados puede resultar una tarea fácil y rentable para las empresas.

Las investigaciones citadas se enfocan en buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las expectativas que los trabajadores necesitan por parte de la organización para cumplir sus funciones de una manera óptima; La comunicación dentro de los procesos administrativos juega un papel muy importante en el desempeño de los colaboradores, debido a que el manejo de información conlleva a fijar parámetros del desarrollo organizacional de tal manera fortalece a la consecución de objetivos.

En los trabajadores de la pastoral social caritas se evidencia que actualmente el nivel de compromiso no es el adecuado producto de los bajos niveles motivacionales que entre otras causas esta generado por un estilo de liderazgo coercitivo , que trata de conseguir el logro de objetivos a través de la amenaza , el

miedo y la sanción , generando que algunos colaboradores tengan un comportamiento calculador , dado que permanecen en la organización solamente hasta encontrar una mejor fuente de trabajo y después renuncian.

Este estilo de liderazgo sumado a la inadecuado sistema de reconocimientos y compensaciones a generado un debilitamiento del contrato psicológico, que repercute en el clima laboral y en el comportamiento organizacional de los individuos evidenciando una cultura que no está comprometida con la calidad y que por ende descuida el logro de objetivos.

Complementariamente el mal diseño de puestos causado por una sobrecarga de funciones, genera que los colaboradores tengas elevados niveles de estrés, lo que repercute en su desempeño y por ende en el logro de objetivos organizacionales

Metodología

La investigación se elaboró mediante un enfoque de tipo cuali-cuantivo que permitió dentro de la perspectiva cualitativa identificar las impresiones de los involucrados respecto a la calidad de comunicación utilizada actualmente en la empresa la satisfacción dentro del puesto de trabajo; y si esta cumple su propósito esperado. Dentro de la perspectiva cuantitativa los datos recolectados a partir de fuentes primarias las cuales permitieron estadísticamente contrastar la relación que existe entre las dos variables de estudio.

En el nivel descriptivo se analizaron las causa y efectos del problema, identificándose que Dentro de la Pastoral Social Caritas Ambato se evidencia que actualmente el nivel de compromiso no es el adecuado producto de los bajos niveles motivacionales que entre otras causas esta generado por un estilo de liderazgo coercitivo , que trata de conseguir el logro de objetivos a través de la amenaza , el miedo y la sanción , generando que algunos colaboradores tengan un comportamiento calculador , dado que permanecen en la organización solamente hasta encontrar una mejor fuente de trabajo y después renuncian.

Tomando como referencia el planteamiento del problema, se estructuro un marco

teórico que contextualiza las variables de estudio , aplicando una modalidad bibliográfica se analizaron 35 libros entre los que destacan autores como Adams S., Ramos , Alles M. ; varios documentos digitales y más de 10 artículos científicos. Relacionando las variables de estudio “La motivación “, y “ Rendimiento laboral ”, se trasladaron a una matriz de operacionalización de variables , en la cual se identificaron 4 indicadores relevantes , los mismos que se utilizaron para la estructuración de un cuestionario de 18 preguntas cerradas con dos opciones de respuesta (Sí y No).

Durante el proceso de investigación se aplicó una modalidad de campo, que permitió obtener información con fuentes primarias y directas mediante las técnicas de observación y encuesta, el universo de la presente investigación estuvo integrado por la totalidad de trabajadores de Los empleados de la Pastoral Social Caritas Ambato (20 Personas), debido a su reducido número no se consideró una muestra estadística .Posterior a la aplicación de las encuestas la información recolectada fue tabulada mediante tablas y gráficos identificándose frecuencias, en función del nivel correlacional se examinó la correspondencia entre las variables de estudio a través de la prueba estadística Xi cuadrado.

Para el cálculo Xi cuadrado, se estableció un nivel de significancia del 95%; y, un margen de error de 5%; el número de preguntas utilizadas es de (4) y con dos opciones de respuesta es de (Sí, No), lo cual el valor de los grados de libertad es 3 grados, datos que al trasladarse a la tabla de distribución de Xi cuadrado requiere un valor superior a $X_{2t} = 7,81$ para aceptar la hipótesis alternativa planteada y rechazar la hipótesis nula.

Para el método se consideraron dos preguntas (1 y 5) de la variable independiente y dos de la variable dependiente (12 y 15) , en la interrogante 1 se indaga sobre justicia en la escala remunerativa entre los cargos dentro de la empresa, en tanto la interrogante El esfuerzo es equitativamente recompensado tanto en salario como en trato y ambiente laboral; 12 indaga medio necesarios para realizar las funciones de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo y, la pregunta 15 una evaluación integral del desempeño de cada trabajador fijándose siempre en las opiniones de jefes, compañeros, clientes

Los datos obtenidos de las opciones referentes de cada pregunta fueron restados entre sí, posteriormente, se toma en cuenta la sumatoria de cada fila multiplicado por la sumatoria de cada columna, posteriormente dividido para la suma total de los renglones (filas) nos da un resultado 80.

Luego de reemplazar las variables para el cálculo, se debe restar la frecuencia observada menos la frecuencia esperada, en cada celda, posteriormente elevar la resultante al cuadrado, acto seguido, dividir el resultado final para la frecuencia esperada. Desarrollar una suma total de los resultados finales, en donde se obtiene un total de 11.38 el cual es el χ^2 - Cuadrado.

Tal como se puede observar, el resultado obtenido de la operación es 11.38, valor que se encuentra en un rango superior a lo solicitado (7.81), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir: La Motivación SÍ incide en el Rendimiento Laboral del personal de la Pastoral Social de la Diócesis de Ambato .

Discusión de resultados

Los resultados obtenidos mediante la modalidad de campo son descritos en función a las dos variables de estudio (motivación), (rendimiento laboral), indagando los resultados obtenidos nos permiten conocer los factores de incidencia de la problemática encontrada dentro de la Pastoral Social Caritas Ambato; La motivación ADAMS S. (2007) 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. . Para el autor la motivación es un mecanismo que permite a los miembros a lograr las metas individuales y grupales, permite generar cambios, coordinar avances para la consecución de objetivos; con respecto a esta variable se formularon las interrogantes obteniendo como resultado el siguiente:

Con respecto a la existencia de justicia en la escala remunerativa entre los cargos

superiores, media y operativa en esta empresa ; El 65% de los colaboradores afirman que no existe una equidad remunerativa en los puestos de trabajo, lo que podría afectar mucho en el futuro de la empresa; ya que los trabajadores buscarían mejor oportunidades laborales o los trabajadores realizarían sus tareas con un grado mínimo de eficacia .Es importante que en la empresa exista una escala remunerativa equitativa para el buen rendimiento y un buen clima laboral

En la categoría de proveer de todos los recursos necesarios para que pueda cumplir sus tareas de manera satisfactoria el 70% de trabajadores afirman que están satisfechos con los recursos que la empresa provee para cumplimiento de objetivos ; De los datos inferidos, se puede evidenciar que los recursos que la empresa da a los empleados y cuenta para desarrollar su trabajo son buenos, sin embargo, estas podrían ser mejor suministrados para elevar los índices de satisfacción laboral, lo cual permitirá motivar al personal para un buen cumplimiento de las tareas.

En la categoría de funciones la percepción las personas que rinden de mejor manera en el trabajo tienen mayores posibilidades de ascenso en la empresa o son mejor recompensados, el 55% de trabajadores notan que los trabajadores que realizan satisfactoriamente su trabajo, tienen mayores oportunidades para un ascenso y son mejor recompensados, mientras que el 45% afirma que no existe probabilidades de crecimiento laboral ni de una mayor recompensa; el porcentaje de la población encuestada coincide en que la planificación desarrollada para las promociones y ascensos es la adecuada, sin embargo, también se considera que al existir un puesto vacante dentro de la organización, sus esfuerzos y dedicación no son suficientes para ser tomados en cuenta para cubrir dichas vacantes o para ser mejor recompensados

Acerca de Las tareas están equitativamente distribuidas y que los salarios son consistentes con la responsabilidad de cada cargo en el esta empresa ; El 45% de los colaboradores de la empresa, creen que las tareas están distribuidas equitativamente y que sus salarios están acorde a la responsabilidad del cargo, para el 55% no existe una equidad en las tareas que realizan ni en el sueldo que perciben; Existe un porcentaje casi igual en que los colaboradores afirman y niegan en que las tareas están distribuidas equitativamente, es necesario que en la empresa

exista un manual de funciones de cada puesto de trabajo, con fin de cada trabajador este consciente de sus tareas en su puesto de trabajo y con el salario que percibe por las mismas

Sobre el esfuerzo es equitativamente recompensado tanto en salario como en trato y ambiente laboral Para el 60% de los trabajadores Para la mayoría de los trabajadores el esfuerzo realizado es recompensado con buen salario y buen clima laboral, aportando así a que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y desarrollen todas sus potencialidades al momento de realizar su trabajo , pese a que se debería fortalecer esta acción con todo el personal para mejorar los aspectos de equidad salarial y ambiente laboral

Por otra parte la variable el rendimiento laboral se define como la actuación que efectúa el trabajador al realizar sus actividades o funciones que su cargo exige, este permite demostrar su capacidad o competencia laboral con conocimientos y habilidades en el área organizacional.

Es el nivel de logros laborales que consigue el trabajador al realizar cierto grado de esfuerzo en la organización, dependiendo de las aptitudes y esfuerzos desempeñados en un cierto tiempo.

Acerca del rendimiento cuando percibe que el trato y las recompensas es equitativo entre los empleados El 70% están de acuerdo en que su rendimiento mejora notablemente cuando percibe que el trato y las recompensas son equitativos en la empresa, para 30% de los trabajadores, que afirman que su rendimiento laboral no mejora aunque percibe un buen trato y recompensas equitativas; El índice de necesidad de reconocimiento es elevado, lo cual indica que los colaboradores necesitan de constantes recompensas por parte de la empresa para que su rendimiento laboral mejore. Es importante desarrollar herramientas que permitan a los empleados encontrar Motivación intrínseca y extrínseca con el objetivo de tener trabajadores comprometidos con la organización.

Con relación a que la empresa provee de los medio necesarios para realizar las funciones de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo ;Para el 80% de

trabajadores, para ellos la empresa provee los medios necesarios para un buen desempeño en su trabajo, mientras que para el 20% de los trabajadores, los cuales aseguran que la empresa no suministra de los medios para realizar las funciones que le corresponde dentro de la organización; de acuerdo con los datos obtenidos, se puede interpretar que la mayoría de los encuestados se sienten seguros con los recursos que les otorga la empresa, sin embargo, un menor porcentaje expresa que la empresa no suministra los medios necesarios para un buen desempeño, por lo cual es necesario mejorar los recursos que la empresa provee a sus trabajadores .

Acercas de los resultados esperados del cargo que corresponden con su nivel de conocimiento y el tiempo que les dan para realizar las tareas ,El 95% de los trabajadores, que aseguran que los resultados que espera la empresa , corresponden con su nivel de conocimiento y al tiempo que se le da para realizar las funciones de su cargo, La gran mayoría del personal que participó en la encuesta supone que al momento de desempeñar su trabajo poseen los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para desempeñarse de acuerdo a lo que la empresa espera de ellos; sin embargo, se podría mejorar sus capacidades para elevar el índice de satisfacción laboral y posteriormente incrementar el Rendimiento Laboral.

Acercas de la categoría de las evaluaciones de desempeño se fijan en los resultados obtenidos para mejorar las recompensas y retribuciones que reciben ,el 50% representa de trabajadores, ellos afirman que las evaluaciones de desempeño se fijan en los resultados obtenidos, con el propósito de mejorar las recompensas y retribuciones, el otro 50% que representa de trabajadores, para ellos la empresa no se fija en los resultados obtenidos por las evaluaciones de desempeño; las cifras del análisis anterior son iguales afirman que las evaluaciones de desempeño se fijan en los resultados obtenidos, pero estas evaluaciones deberían reforzarse con el propósito de una satisfacción total por parte de los empleados; para así con los resultados obtenidos mejorar las recompensas y las retribuciones al personal para potencializar sus habilidades en la organización .

Conclusiones

- En la Pastoral Social Caritas Ambato el personal tiene un alto grado de desmotivación, lo cual ha influido directamente en el rendimiento laboral de los colaboradores, repercutiendo en la productividad de la organización y la salida de buenos colaboradores.
- En esta organización la mayoría de los trabajadores encuestados; manifiestan que poseen un nivel motivacional bajo, esto ha influenciado de manera drástica en el trabajo de cada colaborador, es decir; en su bajo rendimiento, afectando así al desarrollo de la empresa
- Se ha identificado que en la organización los factores motivacionales que intervienen en el rendimiento laboral son las remuneraciones y beneficios , mismos que no son distribuidos equitativamente o por el grado de responsabilidad de cada puesto de trabajo , lo que ha afectado de manera directa a los colaboradores, impidiendo así que desarrollen sus habilidades y que busquen nuevas oportunidades laborales
- En la empresa se debería impartir un plan de motivación que permita generar cambios de actitudes y conductas de los trabajadores en el puesto de trabajo, mediante técnicas de evaluación se puede recolectar información necesaria para poder conocer aspectos que se necesitaría mejorar dentro de la organización , para que los empleados se desenvuelvan de la mejor manera para contribuir al cumplimiento de objetivos

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. En M. Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional. En M. Alles, Comportamiento Organizacional. Ediciones Granica. Tercera edición. Buenos Aires. Argentina
- Armando, C. S. (2010). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Ecoe Ediciones. Primera edición. México. México.
- Bautista, F. (2012). Análisis de Riesgos Psicosociales y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los empleados de la Planta Industrial Cedal S.A. durante el período de Octubre 2012 – Abril 2013. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador.
- Belmont, E. D. (2006). Teorías sociales y estudio del trabajo. Díaz de Santos S.A. ediciones. Primera edición. Barcelona. España.
- Bonilla, M. J. (2000). Motivación en el mundo del trabajo. Díaz de Santos S.A. primera edición. Barcelona. España.
- Bravo, J. (1996). Gestión de la calidad total. Díaz de Santos S.A Ediciones. Primera edición. Madrid. España.
- Cardy, L. G. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Prentice Hall Ediciones. Primera edición. Madrid. España.
- Casado, J. M. (2003). El valor de la persona. Prentice Hall Ediciones. Primera edición. Madrid. España.
- Crosby, J. I. (1999). Gestión, Calidad y Competitividad. IRWIN Ediciones. Tercera edición. México. México.
- Chiavenato, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. Ediciones Mc Graw Hill. Quinta edición. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Ediciones Mac Graw Hill.

Sexta edición. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Ediciones Mac Graw Hill. Sexta edición. Bogotá. Colombia.

Davis, W. (2008). *Human Resources and Personnel Management*. Ediciones Mac Graw Hill. Segunda edición. México. México.

DuBrin, A. J. (2007). *Human Relations: Interpersonal Job-Oriented Skills*. Pearson Educación. Segunda edición. México. México

Ecuador, C. P. (2008). *Constitución Política del Ecuador*.

Espinosa, S. (2000). *Calidad total*. Ediciones Mac Graw Hill. Primera edición. México. México.

Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de personas*. Esic Editorial. Primera edición. Madrid. España.

Ghare, B. H. (1990). *Quality Control and Application*. Edigrafos S.A. Editorial. Primera edición. Madrid. España.

Giraldo, R. M. (2013). *El Talento Humano en los Sistemas de gestión*. Ediciones Incontec Internacional. Primera edición. Bogotá. Colombia.

Gómez, R. C. (2000). *Administración de la calidad total*. Ediciones Incontec Internacional. Segunda edición. Bogotá. Colombia.

Grados, J. (2011). *Calificación de Méritos*. Trillas editorial. Segunda edición. México. México.

Griffith, G. K. (1997). *Manual del Técnico de Control de Calidad*. Prentice Hall ediciones. Tercera edición. México. México.

Invenchi, L. S. (2005). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Ediciones IRWIN. Primera edición. México. México.

Ivancevich, J. M. (2005). *Human Resource Management*. México: Ediciones Mc primera edición. Graw Hill. México. México.

Izquierdo, F. J. (1991). *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Ediciones Marcombo S. A. primera edición. Barcelona. España.

Jaramillo, J. M. (2010). *Indicadores de Gestión*. 3R editores. Primera edición. México. México.

Judge, S. P. (2010). *Essentials of Organizational Behaviour*. Ediciones Pearson Educación S. A. tercera edición. Barcelona. España.

Judge, S. R. (2009). Comportamiento Organizacional. Ediciones Pearson Educación. Segunda edición. México. México.

Kreitner, A. k. (2003). Organizational Behavior. Mc Graw Hill editorial. Primera edición. México. México.

Krieger, E. F. (2011). Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. Ediciones Pearson Educación S. A. Primera edición. México. México.

Krieger, E. F. (2011). Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. Ediciones Pearson Educación S. A. Primera edición. México. México.

López, J. F. (2005). Gestión por Competencias. Editorial Pearson Educación S. A. primera edición. Madrid. España.

LOSEP, LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. (2010). Ecuador.

Luthans, F. (2008). Organizational Behavior. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición. México. México.

González, S. (2003). Comportamiento Organizacional. Un enfoque latinoamericano. Compañía Editorial Continental. Primera edición. México. México.

Matteson., J. I. (2006). Organizational Behaviour and Management. Ediciones Mc Graw Hill. Primera edición. México. México.

Mondy, R. W. (2010). Human Resource Management. Ediciones Pearson. Primera edición. México. México.

Murray, S. (1979). Teoría y problemas de probabilidad y estadística. Mc Graw Hill ediciones. Décima edición. México. México.

Newstrom, J. (2007). Organizational Behaviour. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. México. México.

Newstrom, J. (2007). Organizational Behaviour. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. México. México.

OIT. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2001).

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (2013 - 2017). Ecuador.

Ponce, R. F. (2006). Motivación Laboral. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. México. México.

Reeve, J. M. (2010). Motivación y Emoción. Ediciones Mc Graw Hill. Primera edición. México. México.

- Reeve, J. M. (2010). *Understanding Motivation and Emotion*. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. México. México.
- Robalino, A. I. (2013). *La Motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del cantón Píllaro, provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador.
- Robbins, S. (2004). *Organizational Behaviour*. Pearson Educación. Primera edición. México. México.
- Rosales, M. P. (2010). *Diccionario de administración*. San Marcos. Educación. Primera edición. Lima - Perú:
- Sanchez, F. P. (2008). *Motivación y Emoción*. Ediciones Mc Graw Hill. Segunda edición. Madrid. España.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones. Primera edición. Bogotá. Colombia
- Shuller, S. D. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Mac Graw Hill. Segunda edición. Bogotá. Colombia
- Tejada, H. E. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. Cengage Learning ediciones. Segunda edición. México. México.
- Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Thomson Editores S. A. segunda edición. México. México.

ANEXOS

ANEXO N.1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Formulario de encuesta para desarrollar la tesis de tema: La Motivación y el Rendimiento Laboral del personal de la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato.

Objetivo. Determinar a través de fuentes primarias la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral de los colaboradores de la Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Ambato.

El presente trabajo investigativo permitirá determinar la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral. Por favor lea las preguntas que se detallan a continuación y responda señalando con una X solo en la opción que crea conveniente.

Preguntas		
1.- ¿Cree usted que existe justicia en la escala remunerativa entre los cargos superiores, media y operativa en esta empresa?	Si	No
2.- ¿La empresa le provee de todos los recursos necesarios para que pueda cumplir sus tareas de manera satisfactoria siempre?	Si	No
3.- Según su percepción las personas que rinden de mejor manera en el trabajo tienen mayores posibilidades de ascenso en la empresa o son mejor recompensados.	Si	No
4.- ¿Las tareas están equitativamente distribuidas y que los salarios son consistentes con la responsabilidad de cada cargo en el esta empresa?	Si	No
5.-¿El esfuerzo es equitativamente recompensado tanto en salario como en trato y ambiente laboral?	Si	No
6.- ¿Sus funciones y la responsabilidad que estas conllevan están adecuadamente retribuidas en salario reconocimiento, clima laboral y ambiente de trabajo?	Si	No
7.- ¿Está usted satisfecho con la retribución que la empresa le ofrece comparada con la de cargos similares en otras empresas?	Si	No

8.- ¿Se siente satisfecho con la retribución que la empresa le ofrece comparado con los sueldos y salarios de sus compañeros de trabajo?	Si	No
9.- ¿Los beneficios y salarios de la empresa son equitativos y corresponden al grado de eficiencia de cada empleado?	Si	No
10.- ¿ La empresa se preocupa de proveer desarrollo profesional a los empleados que se destacan en su trabajo?	Si	No
11.- ¿Según su percepción su rendimiento mejora cuando percibe que el trato y las recompensas es equitativo entre los empleados?	Si	No
12.- ¿La empresa provee de los medio necesarios para realizar las funciones de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo?	Si	No
13.- ¿Los resultados esperados de su cargo corresponden con su nivel de conocimiento y el tiempo que le dan para realizar las tareas?	Si	No
14.- ¿Las evaluaciones de desempeño se fijan en los resultados obtenidos para mejorar las recompensas y retribuciones que usted recibe?	Si	No
15.- ¿La empresa realiza una evaluación integral del desempeño de cada trabajador fijándose siempre en las opiniones de jefes, compañeros, clientes?	Si	No
16.- ¿La empresa lleva a cabo un proceso de evaluación de desempeño claro y de acuerdo con normas que todos conocen?	Si	No
17.- ¿En la evaluación de desempeño que la empresa realiza es debidamente socializada y sirve como una retroalimentación para mejorar su desempeño?	Si	No
18.- ¿Las metas de cumplimiento de los diferentes cargos son programadas de una manera equitativa y de acuerdo a las funciones y nivel de responsabilidad de cada cargo?	Si	No

MISION

La Pastoral Social – Caritas Ambato es un servicio diocesano, que sensible ante la pobreza e injusticia de la sociedad, promueve la formación espiritual y el desarrollo humano integral solidario, que contribuye a mejorar su nivel de vida, bajo un esquema organizacional dinámico con un equipo humano comprometido, que genera y aprovecha de manera eficiente los recursos materiales, tecnológicos y financieros que están bajo su responsabilidad.

VISION

Fundamentados en el Evangelio y DSI, consolidarnos como un servicio pastoral diocesano respondiendo a las múltiples necesidades comunitarias y parroquiales, para ser reconocidos como un ente promotor del desarrollo humano- integral y solidario en los sectores más necesitados.

ANEXO N.2



Director Pastoral Social

ANEXO N.3



Área Micro finanzas

ANEXO N.4



Área Contabilidad y Auditoría

ANEXO N.5



Área Micro finanzas

ANEXO N.5



Área Micro finanzas Asesores

ANEXO N.5



Área Micro finanzas Asesores