



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

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 DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PILLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

---

**Autora:** Srt. Ana Isabel Robalino Cujano

**Tutor:** Psic. Educ. Mg. César Oswaldo Yamberla González

**Ambato – Ecuador**

**2013**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN  
CERTIFICA:**

Yo, Psic. Educ. Mg. César Oswaldo Yamberla González C.C. 1802884997 en mi calidad de Tutor de Graduación o Titulación, sobre el tema:

**“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PILLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** “desarrollado por la egresada ANA ISABEL ROBALINO CUJANO considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....

Psic. Educ. Mg. César Oswaldo Yamberla González

C.C. 1802884997

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliografía y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
**ROBALINO CUJANO ANA ISABEL**

**C.C.: 180481841-5**

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente trabajo final de grado o titulación sobre el tema: “la motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el gobierno municipal del cantón Pillaro, provincia de Tungurahua”. Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con líneas de lucro.

.....  
**ROBALINO CUJANO ANA ISABEL**

**C.C: 180481841-5**

**AUTORA**

**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 DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PILLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, presentada por la Srta. Ana Isabel Robalino Cujano egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción: Marzo – Agosto 2012, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

**Ambato, 26 de Junio del 2013**

**LA COMISIÓN**

.....  
Dr.Mg. Marcelo Wilfrido Nuñez Espinoza

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....  
Lcda.Mg. Alexandra Elizabeth Galarza Guevara

.....  
Psic. Edu.Mg. Luis Rene Indacochea Mendoza

**MIEMBRO**

**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presenta trabajo de investigación, a todos los que me apoyaron incondicionalmente en mi vida estudiantil, principalmente a Dios quien me ilumino para engrandecer mi sabiduría, a mis padres Luis Robalino y Gloria Cujano que siempre estuvieron conmigo alentándome en mi vida estudiantil y a mi hijo que fue fuero mi apoyo y mi fuerza para salir adelante y continuar en mi formación profesional. También va dedicado este trabajo a las personas que fueron quienes me impartieron sus saberes y hoy me sirve para mi área laboral. Además este trabajo está dedicado a mis hermanos quienes fueron una guía de valores y buenos principios.

**Ana Robalino C.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, por haberme abierto sus puertas e irme formando por un largo tiempo como profesional.

A las autoridades, docentes, compañeros y amigos y a mi espléndido tutor Mg. Cesar Oswaldo Yamberla Gonzales quien con su sabiduría fue guiándome en mi trabajo de investigación. Además al “Gobierno Municipal del cantón Santiago de Pillaro” quienes muy amable y cordialmente se dispusieron abrirme sus puertas para la investigación de mi tema.

**Ana Robalino C.**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	vi
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓNii.....	v
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I.....	10
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	16
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
1.6 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	25
ONTOLOGÍA.....	25
AXIOLÓGICA.....	26
DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	26
CÓDIGO DE LA LOSEP.....	26
RED DE INCLUSIÓN.....	28
VI .MOTIVACIÓN.....	29
Desarrollo personal.....	32
Personalidad.....	36

Ser humano .....	41
VD Desempeño laboral .....	43
FUNCIONES LABORALES .....	49
MANUAL DE FUNCIONES.....	54
2.5 HIPÓTESIS GENERAL .....	67
CAPÍTULOS III.....	68
MARCO METODOLÓGICO .....	68
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.3. TIPO DE ESTUDIO.....	70
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	71
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	72
VIACION .....	72
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	74
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	75
CAPÍTULO IV.....	77
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	77
TABULACIÓN DE DATOS .....	77
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	89
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	90
4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	90
4.2.2 LA SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN .....	90
4.2.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN .....	90
4.2.4 ESPECIFICACIÓN DE LO ESTADÍSTICO CÁLCULO DE LAS FRECUENCIAS OBSERVADAS .....	91
FRECUENCIAS ESPERADAS.....	92
FRECUENCIAS ESPERADAS.....	92
4.2.5 ESPECIFICACIÓN DE LAS ZONAS DE ACEPTACIÓN.....	92
4.2.6 RECOLECCIÓN DE DATOS Y CÁLCULO DE LO ESTADÍSTICO ..	93
4.2.7 DECISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	94
CAPÍTULO V .....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95

5.1 CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES .....	96
CAPÍTULO VI.....	97
PROPUESTAS.....	97
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	97
6.1.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	97
6.1.2. INSTITUCIÓN EJECUTORA.....	97
6.1.3 BENEFICIARIO .....	97
6.1.4. UBICACIÓN.....	97
6.2.5 TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN.....	98
6.1.6 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE .....	98
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	98
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	99
6.4 OBJETIVOS.....	100
6.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	100
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	100
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	101
6.5.1. FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	102
6.5.2. FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	102
6.5.3. FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	102
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	102
Elaboración de la capacitación.....	108
6.7. METODOLOGÍA ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	111
6.8 MODELO OPERATIVO .....	111
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	112
7. ADMINISTRACIÓN .....	113
7.1 RECURSOS .....	113
INSTITUCIONALES:.....	113
7.2 PRESUPUESTO .....	114
4.3 BIBLIOGRAFIA LIBROS.....	115
LINCOGRAFIA .....	116

ANEXO 1 .....	117
ANEXO 2 .....	124
ANEXO 3 .....	128
ANEXO 4 .....	129
ANEXO 5 .....	130
ANEXO 6 .....	131

### Índice De Gráficos

Grafico 1 ¿Cuando Te Sientes Relajado Tu Motivación En El Trabajo Es Buena? .....	79
Grafico 2 ¿Siente Ud. Necesidad De Alcanzar Los Logros? <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Grafico 3¿Cuando Es Incentivado Su Autoestima Se Eleva? <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Grafico 4 ¿La Actitud En Trabajo Depende De Su Estado De Animo? ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Grafico 5 ¿Cuando El Afecto Con Sus Compañeros Es Bueno Se Desempeña Mejor En Su Trabajo? ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Grafico 6 ¿Se Siente Motivado A Elaborar Los Documentos De Planificación De Políticas De La Empresa?Elaborado Por: Ana Robalino.....	84
Grafico 7..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Grafico 8¿En El Empresa Le Motivan A Atender El Orden Y La Limpieza? ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Grafico 9..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Grafico 10¿Le Motivan Y Se Siente Motivado A Presentar Su Trabajo A Tiempo? ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Grafico 11¿Se Siente Motivado A Presentar Informes A Tiempo?..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla variable Independiente Tabla 1 .....	72
Tabla 2 Variable dependiente Elaborado Por: Ana Robalino .....	73
Tabla 3 Recursos Humanos.....	74
Tabla 4 Técnicas de Información.....	75
Tabla 5.....	77
Tabla 6 ¿se siente satisfecho en su trabajo? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7 ¿CUANDO TE SIENTES RELAJADO TU MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO ES BUENA? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8¿SIENTE UD. NECESIDAD DE ALCANZAR LOS LOGROS? ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9 ¿CUANDO ES INCENTIVADO SU AUTOESTIMA SE ELEVA? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 10 ¿LA ACTITUD EN TRABAJO DEPENDE DE SU ESTADO DE ANIMO? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 11¿CUANDO EL AFECTO CON SUS COMPAÑEROS ES BUENO SE DESEMPEÑA MEJOR EN SU TRABAJO? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 12¿SE SIENTE MOTIVADO A ELABORAR LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN de políticas de la empresa ? ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 13¿EXISTE MOTIVACIÓN PARA PRESENTAR LOS INFORMES DE PLANIFICACIÓN? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14 EN EL EMPRESA LE MOTIVAN A ATENDER EL ORDEN Y LA LIMPIEZA .....	86
Tabla 15 ¿ENCUENTRA MOTIVACIÓN EN SISTEMATIZAR SU TRABAJO? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 16 ¿LE MOTIVAN Y SE SIENTE MOTIVADO A PRESENTAR SU TRABAJO A TIEMPO? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 17 ¿SE SIENTE MOTIVADO A PRESENTAR INFORMES A TIEMPO? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 18 Descripción de la población.....	90

Tabla 19 Frecuencias Esperadas .....	91
Tabla 20.....	92
Tabla 21 General De ResultadosElaborado Por: Ana Robalino .....	93
Tabla 22 modelo operativo.....	111
Tabla 23 evaluación .....	112
Tabla 24 Presupuesto .....	114

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD: PRESENCIAL**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA:** 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”

**AUTORA:** Srt. ANA ISABEL ROBALINO CUJANO

**TUTOR:** Psic. Educ. Mg. CÈSAR OSWALDO YAMBERLA GONZÀLEZ

Resumen:

La presente investigación estuvo orientada hacia el análisis de la Motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Empleados del área operativa del Gobierno Municipal Del Cantón Santiago de Píllaro, bajo el enfoque de los niveles de la motivación y áreas del desempeño.. Para la recolección de los datos se empleó una encuesta a través de un cuestionario de 14 interrogantes, el cual fue evaluado y aplicado a los 105 empleados de la muestra. La investigación permitió medir el nivel motivacional, así como los factores que aplica la institución para estimular a sus trabajadores. Los datos se analizaron mediante técnicas estadísticas como: tablas de frecuencia y gráficos de tortas, los cuales indicaron que el personal empleado que labora en el área operativa del Gobierno Municipal Del Cantón Santiago De Pillaro, presenta un nivel motivacional bajo, a causa del salario percibido, falta de una comunicación efectiva, poca estimulación laboral y, otros que conllevan a determinar que el clima laboral de la institución no es el más idóneo; puesto que los niveles motivacionales están muy lejos de estimular el rendimiento laboral, bajando los niveles de producción en función de esto se recomendó a la institución capacitar a sus empleados, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar los beneficios socioeconómicos y mejorar las políticas de ascenso.

**Palabras Claves:** Motivación, Desempeño Laboral, niveles, factores motivacionales, áreas del desempeño, liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca identificar la incidencia de la Motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro en la provincia de Tungurahua, se considera importante determinar la existencia de la problemática dentro de la institución para determinar si existe malestar en el personal.

Con la expectativa de encontrar una solución aplicable al problema se describe la investigación, que se realizara de la siguiente manera.

CAPITULO I: contiene el problema y el tema de investigación, en base a los cuales se realiza una descripción actual del problema, un análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes, delimitación, se justifica sobre la importancia de la investigación, se formula los propósitos a alcanzar

CAPITULO II: contiene el marco teórico, constan los antecedentes investigativos de los cuales se parte, en base a la investigación se realizan las fundamentaciones: filosóficas, legal, presentando en forma clara, sistemática y concreta; constan las categorizaciones fundamentales de las variables intervinientes, señalamiento de la hipótesis, operacionalización de las variables que nos ayudan a encaminarnos en la investigación.

CAPITULO III: contiene la metodología, instrumentos, técnicas, tipos de investigación, población y muestra, plan de recolección de la información y la planificación para el procesamiento de la misma

CAPITULO IV: contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la base técnica aplicada de encuestas dirigidas a los colaboradores del área operativa de Gobierno municipal del Cantón Santiago de Pillaro provincia de Tungurahua, las mismas que han sido procesadas y representadas gráficamente;

luego se hace el análisis de la verificación de la hipótesis y el reconocimiento de la variable dependiente e independiente

CAPITULO V: contiene las conclusiones y recomendaciones a las que nos han inducido el análisis y la interpretación del capítulo anterior.

CAPITULO VI: contiene la propuesta: “Programa de capacitación para elevar la motivación y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro, Provincia de Tungurahua”, debidamente organizada con el fin de que los colaboradores se sienta motivados ya que esta área no es tomada en cuenta en varios aspectos es por esto que con esta investigación echa ha sido de mayor importancia para los directivos y colaboradores.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA “

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2. CONTEXTUALIZACIÓN

En el país de hoy, tan competitivo y globalizado, la mayoría de las empresas buscan el desempeño laboral como estrategia de diferenciación con sus competidores, pero realmente sabemos que factores la afectan, dentro de las variables esta, la motivación ya que, el rendimiento de un trabajador está dado por:

**Desempeño= Habilidades Técnicas \* Factor Motivacional.**

Es por esto que analizaremos las razones más comunes por las cuales los trabajadores de las empresas se desmotivan, lo que lleva pérdida de productividad, competitividad, eficiencia. Justamente lo que las empresas más necesitan.

Sin generalizar, ya que cada empresa es un país ya tienen múltiples diferencias con las demás, una primera señala que, aunque en bastantes ocasiones los empleados resaltan que la empresa en que trabajan es buena y constituye una

excelente o aceptable carrera profesional, ponen de manifiesto, a su vez, que adolece de diversos fallos que llevan a la desmotivación en el trabajo. Parece una paradoja que aquellos que están satisfechos de su empresa, no lo estén en su trabajo personal. Pero ¿de qué se quejan o qué subrayan como elementos negativos en su propio trabajo?

Podemos señalar los siguientes, como algunos de los más generales:

- ❖ Jefes que no son accesibles con facilidad
- ❖ Jefes que no escuchan o atienden suficientemente a sus empleados
- ❖ Las iniciativas y sugerencias personales, muchas veces, no son acogidas o atendidas
- ❖ No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo)
- ❖ Poca comunicación vertical y horizontal en la empresa
- ❖ Exceso de presión, por actitudes personales de jefes o mandos intermedios
- ❖ Desconfianza hacia la actitud y el trabajo de los empleados
- ❖ Falta de información sobre la empresa, sus objetivos o su marcha por parte de la Dirección a los empleados
- ❖ Actuaciones por urgencias o impulsos, con poca planificación
- ❖ Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados
- ❖ Escasa formación inicial, sobre los puestos de trabajo y tareas a los nuevos empleados
- ❖ Puestos de trabajo mal diseñados, incómodos o poco dotados de elementos necesarios

Antes, debo de advertir que hay otros dos temas que salen con frecuencia, pero bastante menor que lo que pudiera parecer: Me refiero a la remuneración salarial y a los horarios de trabajo. Es evidente que esto va muy relacionado con cada empresa concreta y sus condiciones salariales y de horarios de trabajo. En aquellas

en que esos aspectos tienen un nivel satisfactorio, la inclusión en el abanico de aspectos negativos que resaltan los empleados no suele incluir quejas sobre el sueldo o el horario, salvo trabajadores aislados. Por el contrario, en aquellas que se mueven en niveles salariales bajos o con horarios muy duros, es frecuente que una parte de la plantilla si los incluya. En todo caso, se observa un cierto retroceso en la manifestación en los cuestionarios o encuestas de las cuestiones salariales y de horarios o jornadas de trabajo. Posiblemente, la precariedad en el empleo y la dificultad para acceder a un puesto de trabajo estén en el origen de este comportamiento.

También en nuestra provincia encontramos esto de la desmotivación y su incidencia en el desempeño laboral como subrayados negativamente por los empleados de diversas empresas, son claramente desmotivadores. Es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de motivación decae pudiendo llegar a extremos límite. En esos casos, o bien reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o, por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, a la contra, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva. Allá sus jefes y los dueños de la empresa, piensan.

Otra cuestión, no citada hasta aquí, que produce una gran insatisfacción laboral es el estar con contratos temporales, máxime si existe en la empresa la costumbre de no renovar los mismos o no hacerlo antes de su conversión a indefinidos. Estas prácticas, cada día más frecuentes, eliminan toda la motivación en el trabajo. Piensan para que me vaya a matar. Totalmente, haga lo que haga, no voy a seguir aquí. Me van a echar. El trabajador nunca se plantea, en su fuero interno y con convencimiento, que su contrato era de 6 meses o de cualquier otra temporalidad y, en consecuencia, sujeto a un final. Piensa siempre en términos de despido, aunque jurídica y legalmente no lo sea. Pero su sentimiento suele ser ese. Y por tanto, factor desmotivador en sumo grado.

En términos generales se ha demostrado que los tiempos han cambiado, vivimos una cultura dinámica donde los conocimientos tienen gran movilidad. En la actualidad diez años equivalen a un siglo de otros tiempos. La actitud generalizada de nuestro tiempo es la de seguir aprendiendo en un proceso de continuo aprendizaje y continua revisión de los conocimientos.

Las sociedades modernas exigen a Las empresas e instituciones respuestas rápidas y efectivas no sólo para cumplir sus propios fines sino para atender los problemas del contexto social, político, económico, etc. Desde aumentar la productividad, alfabetizar en las nuevas tecnologías, adiestrar para el trabajo y hacer a las personas con más capacidad para el empleo hasta combatir la corrupción y humanizar las relaciones sociales.

Los empleados y empleadores se preguntan con cierta frecuencia por qué y para qué estudiar inmersos en un presente de continuos cambios personales y sociales. Las motivaciones profundas pierden terreno a favor de otras más ligeras y fácilmente digeribles. El contexto siembra confusión y desánimo entre los más jóvenes ofreciendo modelos de vida adulta ligados al egoísmo, el consumismo y la vida fácil.

Contestar a estas preguntas no es fácil. Decirte que el para qué tiene que ver con el futuro, con la idea de realizar un proyecto de vida con sentido. Por qué se acerca más a la conciencia: conciencia de quién soy, conciencia de nuestro sentido de la vida y conciencia de gratitud a los que me ayudan a ser lo que soy.

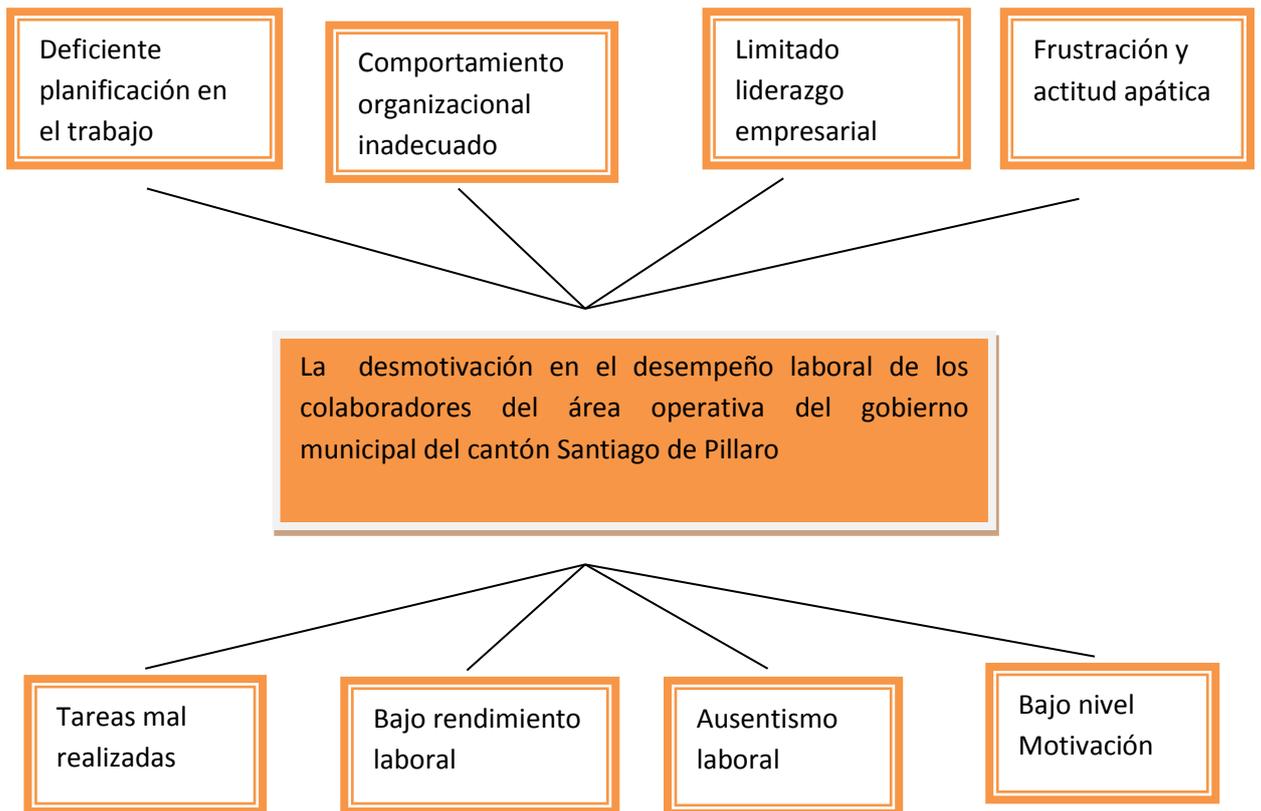
Como consecuencia esta dificultad de la baja motivación o desmotivación , también se presenta en el gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro por la cual los directivos están conscientes que necesitan (comprometer a su personal operativo a través de fomentar una cultura organizacional y trabajar más en la relaciones personales lo cual esto incidirá en el mejoramiento de un clima organizacional adecuado, siendo esto un motivo de charlas que se les impartirán previo a un diagnóstico de clima laboral., es por esto que se ha tomado en cuenta

esta problemática para trabajar en ellos capacitándoles con estrategias para afrontar la desmotivación, ya que en otros tiempos esta situación fue inevitable por la que todos pasamos alguna vez, pero el desafío consiste en hacer frente a la situación de la manera más saludable posible y con la mejora del desempeño laboral.

También un factor principal aquí es la poca cultura organizacional es decir que no se sienten identificados con la empresa pero solo aquellos que han llegado a formar parte del área hace pocos meses ya que no se conocen bien entre todos creando así una escasez de valores.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

**Grafico 1 1**



**Gráfico N.1** Árbol Del Problema

**Elaborado Por:** Ana Robalino

## **1.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

El problema motivo de estudio es provocado por las siguientes causas:

Que las tareas que están realizando los colaboradores del área operativa son mal realizadas, que se llevan a cabo de una manera insatisfactoria en el Gobierno Municipal Del cantón Santiago de Pillaro en la provincia del Tungurahua, por lo que esto está generando un bajo rendimiento laboral existiendo así molestias tanto para los directivos como para los empleados, esto puede deberse a que no existen profesionales en el área de charlas motivacionales o conferencias que puedan ser acordes a lo que los colaboradores necesitan para su mejor rendimiento, ya que esto conlleva a un clima laboral inadecuado al momento de la realización de las actividades dándose un grave problema lo cual a veces pueden tomarlo como pretexto para el ausentismo laboral en las diferentes áreas de trabajo generando incomodidad entre los mismo compañeros ya q en ocasiones son ellos quienes tienen que sustituir el puesto ausente para cubrir así, la tarea del día por lo que el comportamiento es variado es decir que los colaboradores a veces no se identifican de lleno a su trabajo provocando un bajo nivel motivacional dando como consecuencia un desempeño laboral ineficiente.

### **1.2.1. PROGNOSIS**

Al no realizarse esta investigación y de seguirse dando esta problemática más tarde tendremos una deficiente planificación del trabajo, los colaboradores tomarán un comportamiento organizacional inadecuado en otras palabras tratarán de hacer lo que ellos deseen ya que en esta parte el limitado liderazgo empresarial es notoria generando un conformismo abundante por parte de los directivos así también en las actividades realizadas por las pocas charlas motivacionales provocando problemas más profundos en lo que tiene que ver con la identificación de sus tareas, y al no llegarse a solucionar este problema se presentaría un clima laboral inadecuado involucrando a los demás departamentos en la desmotivación

y en una frustración y actitud apática, de tal manera que si no damos una solución pronto la institución podría decaer hasta el punto de que se reflejaría su falta de compromiso e identificación de los directivos con la institución y así generar una imagen negativa en el cantón por lo que esto puede afectar a la confianza puesta de los moradores en la realización de sus responsabilidades diarias ya que ellos pueden sentirse inseguros de las peticiones que hacen al sr: alcalde del cantón Santiago de Pillaro es decir que al ver que el personal no se desempeña eficientemente el trabajo que realizan puede afectar en el desarrollo institucional y así quedarse truncado los objetivos tanto del personal como de la institución

### **1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la motivación incide en el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro en la provincia del Tungurahua?

### **1.2.3. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Qué factores de la motivación inciden en el ineficaz desempeño laboral?

¿Cuáles son los procesos del desempeño laboral que afectan a la motivación de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal?

¿Cuál es la estrategia más adecuada para elevar la motivación y mejorar el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de pillarlo provincia del Tungurahua?

## **1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

- ❖ **CAMPO:** Organizacional
- ❖ **ÁREA:** destreza / manejo del personal
- ❖ **ASPECTO:** motivación y desempeño laboral

## **1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación se realizó en el Gobierno Municipal de Pillaro Provincia del Tungurahua.

### **1.4.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

- ❖ La presente investigación se realizó en el periodo noviembre 2012 – marzo 2013

### **1.4.2. UNIDADES DE OBSERVACIÓN**

Las personas que participan en esta investigación son:

- ❖ Jefe de recursos humanos
- ❖ Asistente
- ❖ Jefes área operativa
- ❖ Colaboradores

### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN**

La motivación en la institución necesita de un enfoque técnico y académico, el mismo que avale una gestión de recursos humanos sistemático y que oriente cada una de las actividades empresariales hacia el logro de sus objetivos para así generar competitividad.

Así explicar cómo analizar los conceptos de la motivación y su influencia en el ambiente laboral, dentro de la organización, La motivación en las empresas, para dar a conocer a la comunidad él porque sé realiza estos cambios. Esperando que, sirvan como base para impulsar en las empresas a que utilicen este método para llegar así a cumplir con la Misión. que es Contribuir al bienestar de Cantón Santiago de Píllaro, desarrollando acciones planificadas, mediante una gestión

eficiente de los recursos comprometidos con el desarrollo armónico del cantón, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes con participación y equidad para sus usuarios. Y su Visión en el próximo quinquenio el Gobierno Municipal de Cantón Santiago de Píllaro será considerado un organismo que desarrolla una gestión social, política y económica de excelencia, considerado un polo que crece en forma planificada con el desarrollo y aprovechamiento de sus recursos humanos comprometidos con la institución para satisfacer las necesidades del cantón con énfasis en las áreas consideradas como de atención prioritaria, producción, turismo, el manejo sostenido de los recursos naturales, dotación de servicios básicos y equipamiento urbano funcional, aplicando políticas y valores organizacionales y midiendo su gestión a través de indicadores realizables.

Por lo cual trataremos de buscar técnicas y métodos para dar solución a los problemas en el área operativa, esperando mi proyecto sea acogido por dicha empresa siendo puesto en práctica ya que es de gran importancia encontrar la solución pertinente por lo presentado así solucionando entre los colaboradores su bajo desempeño laboral, produciendo un cambio drástico para el mejoramiento empresarial y profesional.

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

El impacto se generará porque a través de un análisis, evaluación y desarrollo de las aptitudes del personal se podrá generar mayores fuentes de empleo.

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

#### **1.4.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.5. OBJETIVO GENERAL**

- ❖ “Determinar cómo la motivación incide en el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro en la provincia del Tungurahua”

#### **1.4.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Determinar Cuáles son los niveles de la motivación que inciden en el ineficaz desempeño laboral
- ❖ Analizar Cuáles son las áreas del desempeño laboral que afectan a la motivación de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal
- ❖ Proponer De qué manera se aplica la capacitación más adecuada para elevar la motivación y mejorar el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro Provincia del Tungurahua.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la Universidad Técnica de Ambato Facultad de ciencias administrativa Srta.: SANTANA ALDAS LISBETH ADRIANA desarrollo una investigación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO en el año 2012 para la obtención de su maestría previo a la obtención del título de ingeniera de empresas donde logro concluir que:

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

En la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación la Srta.: MILENE ANABELL MANTILLA RAMIREZ desarrollo

una investigación LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE MOLINOS MIRAFLORES S.A en el año 2012 para la obtención de su maestría PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS donde logro concluir que.

- ❖ Se ha logrado un contacto directo con los trabajadores de la empresas Molinos Miraflores S.A. a quienes se les aplicó una encuesta de la que concluida la tabulación respectiva de datos se logra concluir que la empresa, carece de herramientas técnicas que le permitan dirigir de manera eficaz al talento humano que posee, como también subestima los recursos que tiene y puede utilizarlos para este fin.
- ❖ Al carecer la empresa de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el mejoramiento del clima laboral en Molinos 60Miraflores S. A., es muy difícil elevar el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa.
- ❖ La empresa Molinos Miraflores S. A., recurre a fuentes externas para reclutar a su personal, dejando de lado tanto los ascensos como el traslado de personal en la cobertura de las nuevas vacantes, utiliza la prensa escrita como medio ideal para la convocatoria de la mayor parte de aspirantes y muy pocas veces se considera la base de datos de reclutamientos anteriores.

En la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS la Srta.: SANTANA ALDAS LISBETH ADRIANA desarrollo una investigación LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LA EMPRESA MADEARQ S.A DE LA CIUDAD DE AMBATO en el año 2012 para la obtención de su maestría

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS  
donde logro concluir que:

- ❖ Se indica que no se efectúan evaluaciones del rendimiento debido al desconocimiento del manejo del recurso humano, lo cual afecta al proceso productivo y por tanto al crecimiento empresarial.
- ❖ Los estándares de trabajo del personal son altos, debido a que son actividades repetitivas de esta manera ellos ya conocen sus actividades, pero no existe un sustento motivacional integral que permita generar en el personal un mayor rendimiento laboral.
- ❖ La empresa no satisface cada una de las necesidades del personal en sentido de crecimiento laboral, limitando el desarrollo de sus destrezas y habilidades debido a la falta de motivación.
- ❖ Para los encuestados, el actual desempeño no satisface los requerimientos de la empresa debido a que no existe motivación, por tanto el comportamiento del personal si es importante para generar un desarrollo organizacional competitivo en el mercado

En la Universidad Técnica de Ambato FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS la Srta.: DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN desarrollo una investigación EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO en el año 2011 para la obtención de su maestría PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS donde logro concluir que:

- ❖ Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

- ❖ Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- ❖ Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- ❖ El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- ❖ Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores

En la Universidad Técnica de Ambato FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS la Srta.: DIANA ELIZABETH URÍA CALDERÓN desarrollo una investigación la rendimiento laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas en el año 2010 para la obtención de su maestría PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO de psicólogo industrial donde logro concluir que:

- ❖ Los niveles de satisfacción en relación a las empresas de estudio están por sobre la media en un nivel aceptable de satisfacción con diferencias poco significativas entre las mismas, pero una de las tres como objeto de estudio obtuvo mayor puntaje pero como quedó demostrado la dependencia satisfacción- productividad influye directamente es la fuente del nivel de satisfacción encontrado en esta.
- ❖ La relación entre departamentos en cuanto a la satisfacción laboral se refiere no existe mayor diferencia significativa que nos ayude a asegurar

que el estar en una ubicación jerárquica sea factor de obtención de mayor o menor satisfacción laboral

- ❖ La comparación de satisfacción laboral por sexo no se encontró diferencia que tampoco es una variable directa al momento de determinar la satisfacción laboral. Que se determina que del sexo no depende el nivel de satisfacción que este pudiera presentar en ninguno de los casos.

## **1.6 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación será guiada por un paradigma crítico propositivo ya que la misma está dada en guías y en criterios del investigador ya que los esquemas mentales que tiene la sociedad en la actualidad son cambiantes puesto que día a día se va aprendiendo y adquiriendo nuevos conocimientos mejorándolos y por supuesto superando o modificando los ya existentes en cuanto a la motivación y su incidencia en el desempeño laboral jefatura de talento humano anteriormente, a este paradigma se aplicará una propuesta que será para mejorar el desempeño laboral mediante la motivación a los colaboradores de dicha área .

## **ONTOLOGÍA**

La motivación y su incidencia en el desempeño laboral está en constante evolución debido a que las personas o sus actores también están en evolución al igual que los contextos por lo tanto al investigar este fenómeno debemos considerar que las conclusiones estarán sujetas a cambios, y que futuras investigaciones sobre este fenómeno pueden contradecir o refutar a las conclusiones de esta investigación

## **AXIOLÓGICA**

La motivación y su incidencia en el desempeño laboral, es una realidad que no escapa de los valores personales del investigador así como de sus prejuicios y sus intereses, pues habiendo experimentado en el problema. Por lo tanto los resultados son influenciados y responden a mis intereses y contribuir a mis prejuicios.

### **1.6. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

#### **DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **CÓDIGO DE LA LOSEP**

El presente trabajo en su fundamentación legal en sección I”

Capítulo I Artículo “**Art. 3.-**” Literal “C”

#### **DE LOS PARÁMETROS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.-**

#### **LA SELECCIÓN DE PERSONAL DEBERÁ CUMPLIR CON LOS SIGUIENTES PARÁMETROS:**

c) Los procesos de selección para el ingreso, así como el ascenso y la carrera del servicio público, constituyen instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto cumpla con las características y requisitos determinados en el manual de puestos institucional y en el manual de puestos genéricos. Además, miden las características más relevantes de las y los aspirantes al puesto, tales como: instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales: así como su actitud y motivación hacia el trabajo.

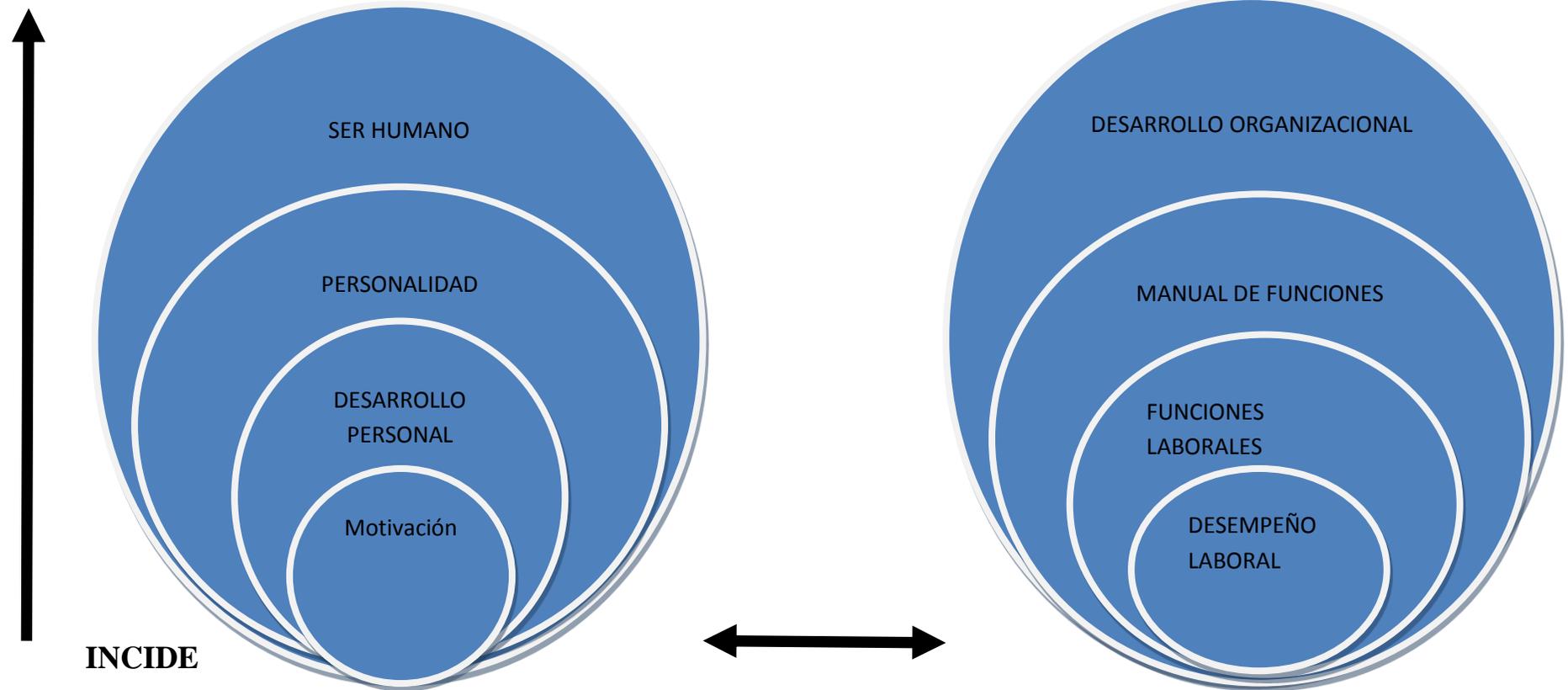
#### **ART. 5.- DEL CONCURSO**

e)El concurso de méritos y oposición para la selección de personal será ABIERTO y consistirá en el proceso por el cual se convoca a todas las personas

mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño de un puesto, cargo, función o dignidad en el sector público, conforme lo determina la LOSEP y su Reglamento General, y que reúnan los requisitos establecidos en la convocatoria relativos al perfil del puesto, para participar en los procesos de reclutamiento y selección a que haya lugar en las instituciones del Estado.

### 2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

#### RED DE INCLUSIÓN



**VARIABLE INDEPENDIENTE**

Elaborado Por: Ana Robalino Grafico 2 1

**VARIABLE DEPENDIENTE** Gráfico N.2

## **VI.MOTIVACIÓN**

Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima social, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

Con esto hemos llegado a un desarrollo personal y realización de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de

sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

Las distintas teorías de la motivación establecen dos niveles básicos:

- ❖ Cubre las necesidades elementales: vestir, comer, beber, etc.
- ❖ Cubre las necesidades secundarias: reconocimiento social, afecto, prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación, previamente debe estar cubierto el primero.

Para continuar con esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de desarrollo de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores. Siendo así Para comprender los factores que

favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las dos grandes preguntas que se plantean al respecto son:

- ❖ ¿Qué conduce a las personas a actuar de una manera determinada?
- ❖ ¿Por qué se trabaja?

Las teorías que se exponen en el siguiente apartado pretenden dar respuesta a estas preguntas.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo.

Obviamente, las metas de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte

de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

Una advertencia: en esta cuestión de las medidas para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado. Por ejemplo: guarderías de empresa. Las personas que no tienen hijos/as pueden sentir sus expectativas frustradas en relación con estas medidas.

Se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

### **Desarrollo personal**

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado".

Hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo, ¿cómo se puede mejorar esta actitud? El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización

de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.

### **¿Qué es el desarrollo personal?**

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

### **Mejoramiento personal**

Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

- Autoestima. Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.

- Autoexcelencia. Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.

- Autoeficiencia. El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

Desarrollo personal de sí mismo implica primero que nada un autoconocimiento, para que pueda producirse un cambio o un verdadero desarrollo debe partirse del punto en el que actualmente el individuo se encuentra, saber que quiere cambiar, donde quiere mejorar, que metas quiere alcanzar, como esta su autoestima, que eficacia o mejor dicho auto eficacia posee, etc., en síntesis conocer sus defectos y sus cualidades para partir desde allí su desarrollo.

Ya que el concepto de desarrollo personal va de la mano con la calidad de vida que desea alcanzar una persona o que aspira a alcanzar, deben entonces definirse en forma individual aquellas acciones que deberán realizar para alcanzar el anhelado éxito, aquello que lo conducirá a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social, atributos y características del desarrollo personal.

Las características del desarrollo personal individual

Estas tienen como medio el recorrer un camino de transformación y excelencia personal, esto es, el desarrollo personal es un camino que se recorre activamente, no es un fin último a conseguir.

Triunfar o tener éxito siempre ha sido lo que tiene el ser humano en mente al iniciar cualquier proyecto o labor, es por esto que el desarrollo personal ocupa

un espacio importante y trascendental en la vida del individuo, sobre todo en esta época donde se le exige ser cada vez más capaz y competitivo.

Opiniones y conceptos relacionados con las características del desarrollo personal

En nuestros tiempos surgen cada vez más y por doquier multitud de autores que se expresan orientando a las personas al respecto, que hablan de cómo alcanzar a transformarse en un ser completo, integral, para que el mismo pueda llevar a cabo con éxito todo lo que emprenda.

Sin demeritar lo anterior, el enfoque que se tome para el propio desarrollo debe tomar en cuenta cuestiones que si son de carácter general, como ejemplo de estas características del desarrollo personal se ha demostrado que si nos preocupamos por lograr un alto estándar de calidad en todas las actividades que realizamos obtendremos resultados sanos y productivos.

Para que tu puedas tener unas excelentes características del desarrollo personal debes trabajar en los siguientes aspectos:

Desarrollo Psicológico (La Personalidad)

- ❖ Las Emociones
- ❖ La Alegría
- ❖ La Actitud Positiva
- ❖ La Autoestima
- ❖ El Deseo
- ❖ La Voluntad
- ❖ La Determinación
- ❖ La Pasión
- ❖ La Destreza
- ❖ La Intuición
- ❖ La Autosugestión
- ❖ La Visualización
- ❖ La Creatividad
- ❖ El Cerebro
- ❖ Desarrollo Profesional (La Eficiencia)

- ❖ Comunicación
- ❖ Oratoria
- ❖ Redacción
- ❖ Persuasión
- ❖ Relaciones Humanas
- ❖ Motivación y Automotivación

## **Personalidad**

Lo íntimo de toda persona es el resultado de las reacciones expresadas en su vida cotidiana (en la escuela, la oficina, la calle, el juego, y en la intimidad del hogar), incluye lo que el individuo dice y piensa de las múltiples situaciones a las que enfrenta en su vida diaria.

La personalidad se revela en la conducta de una persona (favorable o desfavorable).

Una personalidad eficiente es aquella que permite una buena adaptación al medio; es decir, el individuo que ha asimilado los aspectos importantes de su vida y los refleja en un comportamiento adecuado, habrá desarrollado una personalidad eficiente.

La personalidad es un tema importante dentro de las organizaciones para identificar si el tipo de personalidad del individuo va de acuerdo al puesto o lo que necesita la empresa.

Casi todas las personas tenemos nuestra propia escala de valores. En esto unos son más conscientes y otros menos, unos son más consistentes y otros menos.

### 1.1 Definición y Teorías de la Personalidad

#### Definición de personalidad

Allport define a la personalidad como: “La organización dinámica de los sistemas psicofísicos dentro del individuo que determina su ajuste único al medio.” Para Luis Haro Leeb la personalidad es “el conjunto de rasgos físicos,

psíquicos y culturales que hacen a cada ser humano diferente de los demás y a la vez semejantes.”

#### Teorías de la personalidad

Teoría idealista. De acuerdo con la filosofía hindú, la personalidad es más extensa que el individuo, puesto que lleva implícita la profundidad interna universal del espíritu, en la que el ser humano trata de adecuarse o sufrir la enajenación como castigo por causa de este mismo principio.

Teoría impresionista. La personalidad no es más que un reflejo de las experiencias internas o externas de un individuo, y que siempre estará sujeta a cambios y a un mantenido desarrollo.

Teoría expresionista. Los componentes de la personalidad no están aislados, sino que permanecen unidos e interrelacionados en forma dinámica. Por tanto la personalidad es un proceso en que los principios sufren continuas transformaciones internas. La característica que hace dinámicos a los conflictos se construye por la exploración profunda de la personalidad, proyectándose hacia fuera.

Teoría realista. La personalidad es la suma de experiencia y la adquisición de hábitos en la vida de un individuo, cuyos impulsos serán motivados por el ambiente. La normalidad o anormalidad se deben a la capacidad de aceptación del ser humano; en esta teoría se elimina la problemática profunda, donde en última instancia reside la posibilidad psicopatológica del hombre.

Teoría psíquica. La personalidad está determinada por lo que Freud llamó el yo, el ello o id, y el alter-ego o súper yo.

El yo está constituido por los hábitos y actitudes; el ello por los impulsos y apetitos; y el súper yo por ideales y principios.

Teoría física. La personalidad se constituye por circunstancias morfológicas que permiten las grandes diferencias entre los hombres

Teoría química. Los rasgos psíquicos están determinados por las circunstancias endocrinas, es decir la motivación se controla por procesos hormono fisiológicos. Existe una dinámica armónica y en contraposición un antagonismo causado por las mismas circunstancias.

### **Características y Rasgos de la Personalidad.**

La herencia es la transmisión, de una generación a otra de los caracteres específicos incluidos en el gen de un organismo. Esta transmisión se efectúa según determinadas leyes sobre las que se funda la genética, establecidas por Mendel.

La primera ley es la de segregación de los caracteres heredados de cada padre, con base en la formación de los gametos: los dos cromosomas de cada par se separan al concluir la meiosis, y cada gameto contiene solo la mitad del genoma del individuo.

La segunda ley es la de combinación independiente, explica la aparente desaparición de determinados caracteres hereditarios: a menudo en la heterocigotia, un alelo es dominante y otro, recesivo, encontrándose enmascarado en la segunda generación filial en los híbridos.

La tercera es la de dominancia, esta es una consecuencia de la segunda ley de Mendel.

Adquirimos del ambiente las influencias que coadyuvan, en gran medida a determinar el grado de desarrollo de nuestras potencialidades y características personales. Estas se definen a partir de que se combinan la acción del ambiente con los caracteres heredados; de ahí que nuestro comportamiento quede determinado por características heredadas y adquiridas, en un grado de mezcla armónica que solamente es posible por el complicado funcionamiento del cerebro, que es el que rige nuestra conducta y regula nuestros movimientos voluntarios, y en consecuencia dirige la actividad consciente.

El cerebro se encarga de coordinar o integrar los estímulos internos y externos, transmitiendo la respuesta de manera tal que se muevan los músculos, así mismo el cerebro es un órgano que equilibra las reacciones del organismo con el medio, motivo por el cual se le considera el centro de las funciones intelectuales.

Los rasgos físicos corresponden a la constitución y naturaleza corpórea; sin embargo, aun cuando el primer efecto que cause un físico agradable sea positivo, puede verse contrarrestado por un andar una voz áspera, una pronunciación descuidada o un lenguaje crudo y grosero, factores que causan reacciones desfavorables. Y alopuesto un rostro poco agraciado puede compensarse con una forma de vestir elegante, un arreglo personal adecuado, buenos modales, voz agradable y una conversación interesante. Obviamente que un físico favorable es expresión de buena salud, y esta se logra por medio de ejercicio, una dieta bien balanceada y una disposición positiva de ánimo.

Los rasgos psíquicos, están estrechamente vinculados con la estructura y funcionamiento del sistema nervioso central.

Los rasgos culturales implican un conjunto de conocimientos y prácticas como los idiomas y la religión. Estos rasgos se reflejan, animismos en las cualidades del individuo, en su comportamiento ante los demás y en la medida que respeta las reglas de etiqueta que rigen a la sociedad como vestirse adecuadamente para cada ocasión, seguir ciertos hábitos y costumbres, expresarse con propiedad etc.

Es muy importante destacar la forma adecuada de expresarnos verbalmente, pues la conversación implica una comunicación en base en un intercambio de ideas. La habilidad que tenga un empleado para expresarse bien es muy valiosa, puesto que se convierte en portavoz de la compañía, de manera

digna y eficaz. El empleado debe ser capaz de escuchar inteligentemente y de contestar cortésmente.

A continuación se describen las características físicas de la voz: tono, modulación, inflexión, énfasis, volumen, y velocidad al hablar.

El tono es mayor o menor elevación de la voz, por medio del cual expresamos ideas y emociones.

La modulación también se conoce como melodía y consiste en la mayor o menor altura de tono.

La inflexión es el cambio de tono en una misma palabra y se emplea para añadir significados implícitos.

El énfasis es la acción de conceder determinada importancia a una palabra o frase, para subordinar ideas sin importancia, a otras con mayor trascendencia.

El volumen comprende la intensidad, la resonancia y el grado de altura que se imprime a la voz.

Hipócrates afirma que los cuatro temperamentos fundamentales son:

Sanguíneo. Se caracteriza por poseer un rostro rosado, rubicundo, buen humor, un manifiesto constante de buena salud, afectivo y con una gran sensibilidad que propicia las relaciones humanas.

Flemático o linfático. Tiene generalmente una apariencia obesa y color pálido. Además tiene tendencia a la inactividad, perezoso, sin decisiones propias, reflexivas y siempre medidas.

Bilioso o colérico. Su característica fundamental es la corpulencia, no posee delicadeza de modales, le apasiona los deportes rudos y su actuación ante las circunstancias cotidianas es negativa y pesimista.

Nervioso o melancólico. Se caracteriza por poseer una apariencia fuerte y vigorosa, además tiene tendencia a excitarse fácilmente. El melancólico se caracteriza por poseer un rostro pálido y reflejar una tristeza permanente.

La personalidad es la manera de ser y de funcionar que caracteriza a la persona humana, que incluye su comportamiento, disposición y rasgos esenciales.

Representa la organización más o menos estable y relativamente idéntica a sí misma en el funcionamiento psíquico de un individuo.

Los rasgos o disposiciones se forman por medio del aprendizaje y de la experiencia personal a lo largo de la vida y por el modo particular innato de asimilarla.

Dentro de los rasgos diferenciales de una personalidad se distinguen el carácter, el temperamento, las aptitudes y las características físicas.

Todo individuo humano tiene un carácter, un temperamento y una personalidad.

El temperamento es la base más o menos fija que subyace al desarrollo del carácter.

## **Ser humano**

Para el ser humano es fundamental disfrutar de relaciones humanas armónicas. En efecto, todo el mundo sabe muy bien lo satisfactorio y placentero que es el contar con buenas relaciones humanas y de la tragedia que significa en no tenerlas.

El no tener buenas relaciones humanas acarrea una gran cantidad de conflictos a las personas en su vida personal, en el trabajo y en el medio social, es por ello que surge la necesidad de saber llevar un equilibrio con nuestro entorno.

Por otra parte la eficiencia, productividad en las empresas e instituciones tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos y personas con conocimientos sobre Relaciones Humanas y que su aplicación de la misma sea excelente. Esto ayuda al bienestar de una empresa, tanto a nivel económico como al nivel de comunicación de los trabajadores, porque en ambientes conflictivos y con discordia sucede precisamente lo contrario.

Claro, pero no pueden existir relaciones humanas si no hay comunicación, ya que ésta es el proceso en el cual se transmiten y se reciben diversos datos, ideas y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

El enfoque sobre el hombre debe tener un carácter holístico, y la selección contempla todas las esferas que integran al hombre, no como una sumatoria sino

en su síntesis e interrelaciones intra e interesferas, en su implicación en un medio determinado y en la interrelación con las demás personas

Cuando se hace referencia a la existencia de diferentes esferas, se debe plantear la interrelación y dependencia entre todas; es decir entre lo biológico, lo psicológico y lo social integrado en el hombre, y es esa integración la que refleja la capacidad de una persona concreta o grupo de ellas para desarrollar con éxito determinada actividad. Hablar de un todo tiene lógica cuando existen partes, al igual que hablar de partes adquiere sentido cuando existe un todo; por lo que hay que valorar estos nexos en sentido dialéctico y reconocer su carácter holístico y sinérgico. Esto implica analizar el sistema y sus componentes cuyas interacciones adquieren una dimensión cualitativa diferente

### **VD Desempeño laboral**

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007) En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de

una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

#### Elementos que influyen en el desempeño laboral

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

#### Fijar metas y objetivos laborales

La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales pueden mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérzate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador.

### Prepararse para una revisión del desempeño laboral

El hecho de prepararte para una revisión de tu desempeño te puede ayudar a lograr un resultado positivo. Haz una lista de todas las cosas que has logrado durante el período de revisión y resume tus metas y objetivos para el próximo período. Si tienes sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo tu trabajo, enuméralas y discútelas con tu empleador

### Asistir a una revisión de rendimiento laboral

Presta atención a lo que el empleador que te evalúe tenga que decir acerca de tu desempeño. Haz preguntas cuando tengas dudas acerca de la evaluación que recibes. El proceso de revisión es una experiencia de aprendizaje. Si no estás llevando a cabo tu trabajo profesional y eficientemente, éste es el momento de pedir una aclaración.

### Mejora del desempeño laboral

Toma notas durante la revisión, destacando los puntos a mejorar indicados por tu empleador. Identifica tus fortalezas y debilidades y utilízalas de base para ajustar la forma de realizar tu trabajo. Si la revisión de tu desempeño indica que no estás cumpliendo tus obligaciones de manera oportuna, crea un calendario personal que te ayude a mantenerte concentrado en tu tarea.

## **LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL DESEMPEÑO LABORAL**

La competitividad actual hace imperativa que la ejecución de la estrategia sea una responsabilidad compartida, y que no sólo esté a cargo de los líderes de la organización. Una fuerza de trabajo que se desempeña en armonía con metas bien armadas se vuelve más poderosa en el mercado. Cómo alinear los comportamientos en el trabajo y establecer prioridades a los empleados que encierren la estrategia de negocio, sigue siendo uno de los grandes retos del liderazgo de nuestra era.

A menudo nuevas estrategias son lanzadas a los empleados sin ayudarlos después a fijar nuevas prioridades personales y de trabajo. Para cerrar la brecha en esta alineación los líderes frecuentemente utilizan un antiguo remedio: enviar a sus empleados a eventos de capacitación.

Organizaciones de alto desempeño como la planificación de las actividades han utilizado entrenamiento bien apuntado a cerrar la brecha de capacidades y conocimiento cruciales para implementar la estrategia del negocio. Al mismo tiempo, las organizaciones implementan actividades de capacitación y desarrollo sin mostrar a sus empleados la conexión que éstas tienen con la estrategia. Estas actividades independientes entre sí, dejan abierta a la interpretación de cada empleado sobre cómo necesitan comportarse o cómo pueden mejorar sus capacidades personales para ejecutar la estrategia.

Muchos estudios muestran que implementar organización de materiales y un entrenamiento aisladamente sin influenciar el desempeño de los empleados, entrega solo resultados limitados. Lo que funciona es contar con metas organizacionales y comportamientos aterrizados en blancos estratégicos, disminuyendo la pérdida de tiempo y dinero invertidos en el cambio.

El reto para los líderes de hoy es entender cómo fortalecer ya linear las iniciativas de desarrollo como elearning, cursos de capacitación y coaching; o mejorar los procesos de reclutamiento y selección y otros apoyos para crear algo más que beneficios transitorios en el desempeño, es cómo las habilidades y el conocimiento que se imparten durante sesiones de capacitación son reforzados o asimilados una vez que los empleados regresan a sus lugares de trabajo. Estas organizaciones también entienden que es de vital importancia enlazar las actividades de capacitación y el desarrollo directamente con la estrategia de negocio.

El logro de metas es mover una organización de una capacitación tradicional hacia una que utilice un marco del mejoramiento y desarrollo organizacional.

Modelo de Mejoramiento del Desempeño Humano para crear resultados de negocio más consistentes, sustentables y de fácil transmisión. La verdad es que solo aquellas organizaciones que transformen su aprendizaje de un evento aislado a un sistema, crearán mejoras perdurables en el desempeño.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

### **Elementos que influyen en el desempeño laboral**

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos. así como las condiciones de trabajo grado de capacitación experiencia y tecnificación salud física y emocional

- ❖ Grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores, etc.
- ❖ Grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

Son muchos los escenarios donde se discute y se plantean competencias y nuevos ámbitos de desempeño profesional del talento humano, escenarios significativos que se adecuan a los requerimientos de un entorno que exige cada vez más la valoración del conocimiento y la adaptación a las nuevas tecnologías de información y de comunicación.

Aproximadamente dos décadas atrás es cuando se introduce en el sector educativo y en el productivo la necesidad de vincular las competencias en el desempeño laboral, la amplia brecha existente entre estos dos sectores evidenció en aquella época y aún en la actual la necesidad de incorporar en los pensum de estudios una modalidad educativa más acorde a las necesidades reales del entorno, donde la educación tenga mayor presencia no solo con los contenidos institucionales y pedagógicos, sino también en la evaluación de los resultados que se tenga en base al desempeño que demuestren los individuos una vez que hayan concluido su formación en el sistema educativo y que a su vez le permita la demostración de los saberes, sus competencias y su desempeño. Se plantea en este artículo abarcar un amplio criterio sobre las competencias y el desempeño laboral, de cara a las exigencias del sector productivo-laboral.

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que

percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Así mismo, los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

## **FUNCIONES LABORALES**

Son identificables y evaluables de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo con los estándares

históricos y tecnológicos vigentes, es un patrón de referencia para poder evaluar el desempeño alcanzado por los trabajadores. Su construcción involucra la aplicación de una metodología de trabajo particular: el análisis funcional. Esta metodología de investigación que permite reconstruir -luego de desarrollar una serie de etapas- las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado. Proceso de desagregación a partir del propósito clave de una empresa, una organización o un rol ocupacional, que se utiliza para identificar las competencias inherentes al ejercicio de las funciones laborales y de las actividades que las componen. Los resultados del análisis funcional se expresan en mapas funcionales.

Se gestionan las competencias del empleado (conocimientos y experiencias) para aumentar el desempeño en el trabajo obtener diferenciación organizacional tener competitividad en el mercado hacer la empresa rentable y sostenible en el tiempo.

La metodología servirá para identificar las competencias a fin de unificar los criterios con los cuales deberá medirse el desempeño y determinar los perfiles ideales que cada empleado

La competencia funcional es la capacidad para llevar a cabo una actividad de acuerdo con lo esperado. El mapa funcional es una guía para que no se produzcan desvíos respecto del propósito clave asignado al rol laboral.

Unidad de competencia: función productiva que describe el conjunto de las actividades diferenciadas que serán cumplidas desde el rol laboral seleccionado.

Elementos de competencia: desagregación de la función principal que pretende especificar algunas de las actividades clave o la actividad crítica de la función.

- ❖ Criterios de desempeño
- ❖ Evidencias de desempeño:

- ❖ Evidencias de producto:
- ❖ Evidencias de conocimiento:
- ❖ Campo de aplicación:
- ❖ Guía para la evaluación

**TIPOS de funciones laborales:**

- ❖ Funciones de Gestión
- ❖ Funciones de organización técnico-productiva de los procesos de trabajo
- ❖ Funciones de operación, producción, ejecución
- ❖ Funciones de diagnóstico
- ❖ Funciones relativa a la innovación o la creatividad
- ❖ Funciones de tutoría o enseñanza
- ❖ Funciones de mantenimiento preventivo y regulación de equipos
- ❖ Funciones de atención al cliente interno o externo
- ❖ Requisito de la competencia
- ❖ Educación: Educación formal que requiere titulación

Formación: Conocimientos adquiridos por formación no-formal y experiencia. Se adquiere por capacitación y entrenamiento.

- ❖ Habilidades: Aptitudes para realizar el trabajo
- ❖ Experiencia: Tiempo ejecutando la tarea

Debemos entender cómo nuestras funciones laborales podrán afectar al medio ambiente, cumplir con los requisitos para el debido manejo de materiales peligrosos y notificar a la gerencia en caso de que materiales peligrosos entren en contacto

El objetivo es llegar a una situación en que las mujeres compaginen sus funciones laborales y familiares y los hombres participen en la vida familiar y la educación de los hijos.

Si la aprobación de publicidad no forma parte de sus funciones laborales, asegúrese de regirse por los procedimientos de aprobación establecidos u obtener el consentimiento

Cualquiera que sea en el país que resida y trabaje un empleado, casi con toda seguridad existirá una normativa relacionada con la forma en que éste debe manejar la información confidencial a la que tiene acceso debido a sus funciones laborales.

Sin embargo, se debe prestar más asistencia a las mujeres en la transición de la educación al puesto de trabajo y hay que realizar más esfuerzos para ayudarlas a conciliar sus funciones laborales con las familiares.

Verificar que, antes de participar en la capacitación, los empleados sepan qué se espera de ellos (tengan una visión clara de las funciones laborales) o qué van a aprender en relación con cualquier nueva expectativa de trabajo

La Misión ha procurado por todos los medios contratar externamente, por conducto de su Sección de Adquisiciones, ciertas funciones laborales de tipo manual y de índole continuada, pero no lo ha logrado a causa

Efectuar los ajustes razonables que sean necesarios para que las personas calificadas que enfrentan algún tipo de barrera (por ejemplo, personas discapacitadas) puedan desempeñar sus funciones laborales.

En concreto, las evaluaciones de riesgo para la seguridad y salud de los lugares de trabajo y las funciones laborales individuales deben incluir una evaluación, orientada a la acción, de los riesgos que ocasionan

Las personas partícipes en cada zona fueron invitadas en consideración a que sus funciones laborales tuvieran la posibilidad de replicar los talleres del Manual con padres y madres de familia.

El Contrato de Trabajo debe indicar siempre la clase de labor que el empleado ejecutará para el empleador, lugar o lugares del desempeño de las funciones laborales y el día del inicio del trabajo.

El lugar del desempeño laboral es el lugar donde el empleado realiza el trabajo para el empleador en conformidad con lo acordado en el Contrato de Trabajo.

Tales como computadoras, acceso a Internet, correo de voz, correo electrónico, fax y teléfono, con el propósito de permitirle desempeñar sus funciones laborales.

Desarrollar objetivos de aprendizaje basados en los conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para desempeñar las funciones.

Los temas abarcados incluirán el método del marco lógico para la formulación y evaluación de proyectos y programas, concepción de las funciones laborales (vinculación con los procesos a nivel de toda la Organización), la innovación para el desarrollo, la difusión de tecnología y la promoción de inversiones.

El desempeño de funciones laborales bajo sus efectos será sancionado conforme a las normas aplicables

Un análisis estructurado de los puestos de trabajo, hecho mediante entrevistas al personal en las que se revisan las funciones laborales, también puede utilizarse para adoptar decisiones sobre la dotación de personal.

Los salarios ha estado acompañado por un incremento de la carga laboral y otros criterios de desempeño en sus funciones laborales, que pueden ser perjudiciales para los/as trabajadores.

El empleado está obligado de realizar solamente las funciones laborales acordadas en el Contrato de Trabajo y el empleador no está autorizado exigir que el empleado realice otro tipo de actividades no acordadas en el Contrato de Trabajo.

Entonces si el empleado inicia sus funciones laborales y recién, por ejemplo, al día siguiente después de iniciar sus labores firma el Contrato de Trabajo, ya no es posible que este Contrato contenga un consenso sobre el período de prueba, ya que la relación laboral surgió el día del inicio de las funciones laborales. Así como billetes y monedas emitidos por la Institución y de equipo que ha sido utilizado a través del tiempo por el personal para el desarrollo de sus funciones laborales.

## **MANUAL DE FUNCIONES**

El Gerente General actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la casa matriz.

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros servicios.

## **SUS PRINCIPALES FUNCIONES**

Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- ❖ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ❖ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ❖ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- ❖ Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- ❖ Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- ❖ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- ❖ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- ❖ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- ❖ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

## **FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung(2000,UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".

## **PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

- ❖ La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.
- ❖ La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.
- ❖ La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee.

- ❖ El departamento de administración del personal no cuenta con un equipo de cómputo que les permita el manejo real de la información, en cuanto a horarios de trabajo, registro de horas extras, motivaciones o desempeño laboral de los empleados, por esta razón sus colaboradores no se sienten conformes con el pago de su tiempo extra, por la atención personalizado para los clientes.
- ❖ El departamento administrativo no posee un control en cuanto a la distribución de funciones de desempeño para cada carga de trabajo del empleado.
- ❖ La administración del personal para el análisis de puestos siempre lo realizan mediante entrevistas o la observación directa, con estas técnicas no pueden conocer con exactitud las capacidades que posee el trabajador para desempeñar con eficiencia el puesto que le otorgan.

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿ cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

- ❖ El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.
- ❖ Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.
- ❖ El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:
- ❖ Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- ❖ El cambio es un reto tanto humano como técnico.

- ❖ La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- ❖ Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- ❖ Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
- ❖ La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración

muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

Los valores que sustentan en los esfuerzos del desarrollo organizacional típicos son: Desarrollo del potencial humano, apreciación de las necesidades únicas y complejas de los empleados, énfasis en la colaboración y no en la competencia. Proveer trabajo motivante, oportunidad para influir en la organización. Crear un ambiente de confianza, comportamiento auténtico, expresión de los sentimientos. Una intervención adecuada de desarrollo organizacional conduce a un mayor aprovechamiento de los recursos humanos al dedicar a los empleados tanto como sea posible a las actividades de la organización.

Los empleados resolverán problemas y contribuirán plenamente en la organización, en lugar de que se les trate como solamente otra parte del proceso de producción que realiza trabajos rutinarios. Se ofrece a las personas la oportunidad de desarrollar su potencial humano, su trabajo se vuelve más atractivo y desafiante y las personas reciben la oportunidad de influir en su ambiente de trabajo. Etapas del desarrollo organizacional El desarrollo organizacional es un tipo de cambio difícil que por lo general requiere de ayuda por parte de expertos y especialistas externos. Los especialistas en desarrollo organizacional diagnostican los problemas dentro de la organización y ofrecen la capacitación intensiva necesaria para cambiar las actitudes y valores básicos. Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

1. Diagnóstico inicial
2. Recopilación de datos
3. Intervención

Técnicas de desarrollo organizacional Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado una serie de técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar estos problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. Tres de las técnicas más importantes son:

- a) La retroinformación con base en una encuesta
- b) La formación de grupos
- c) Los círculos de calidad

Puestas se tabulan para cada grupo, departamento, división y para la organización en su conjunto, y después se transfieren a los empleados. El consultor en desarrollo organizacional se reúne con cada uno de los grupos y les explica qué significan los resultados obtenidos. Los participantes perciben su posición respecto a los otros departamentos y pueden emplear la retroinformación para analizar las áreas y cuestiones problema que los han estado afectando. La técnica de retroinformación con base en una encuesta es bastante poderosa porque ayuda a los empleados y administradores a enfrentarse a problemas de liderazgo, conflicto y satisfacción con el trabajo, u otras áreas que requieren mejorarse según el cuestionario. Cada departamento puede tener problemas diferentes, por lo que la intervención puede prepararse a la medida de las necesidades del departamento o grupo de trabajo. b) Formación de equipos

La formación de equipos comprende una serie de ejercicios para ayudar a los empleados que trabajan juntos a aprender a actuar y funcionar como un equipo. La mayoría de las actividades relacionadas con la formación de un equipo se centran en los miembros de un grupo de trabajo o departamento que trabajan juntos de manera cotidiana. Las actividades para la formación de un equipo

también pueden utilizarse para auxiliar al funcionamiento de equipos temporales, como en el caso de una comisión de trabajo integrada con miembros de distintos departamentos.

Un catalizador de cambio trabaja con los miembros del grupo para incrementar las habilidades de comunicación, facilitar su habilidad para confrontar unos a otros en áreas problema y para lograr la unidad. Una manera de formar equipos surgió a partir de los trabajos de Blake y Mouton en la Matriz Administrativa. Los miembros del equipo aprenden a definir sus valores respecto a la preocupación por las personas más que con respecto a su preocupación por la producción. Los integrantes pueden comparar estos valores y decidir cuáles son los mejores para la situación actual del equipo. La capacitación basada en el sistema de la matriz administrativa ayuda a los grupos a obtener altos niveles en la dimensión productiva y en la dimensión humana. Se identifican los obstáculos que pudieran impedir el desarrollo del equipo y se superan durante el proceso de capacitación.

c) Círculos de calidad Los círculos de calidad son grupos de empleados voluntarios que realizan una tarea similar o comparten una responsabilidad similar. El concepto de los círculos de calidad ha surgido en años recientes como una manera de mejorar la calidad de la vida de trabajo de los empleados de menor nivel.

Los empleados acuerdan reunirse en forma regular y tratar de resolver problemas relacionados con su eficiencia en el trabajo. Como las personas se reúnen con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización, estas reuniones se denominan en ocasiones grupos de conferencia. La finalidad de las reuniones no es exponer los desacuerdos personales o examinar las relaciones interpersonales. Se motiva a los miembros a reunirse periódicamente, posiblemente una vez por semana. Seleccionan un área problema para su análisis y tratan de elaborar una lista de soluciones potenciales.

La solución recomendada se pone a disposición de la administración y, en caso de ser aceptable, se pone en práctica de inmediato. Muchas compañías importantes han incorporado los círculos de calidad a sus operaciones con resultados muy prometedores. El Servicio Postal de Estados Unidos utiliza lo que ha denominado el método de conferencia para poner en práctica los cambios planeados en las cincuenta oficinas postales más grandes. Los empleados de menor nivel y los supervisores comienzan por identificar los problemas y se les motiva a iniciar cambios por su propia cuenta para mejorar la efectividad de la organización. Los círculos de calidad parecen contribuir a incrementar la participación de los empleados y permiten a éstos enorgullecerse más de su trabajo. El resultado es una mayor calidad y eficiencia. En resumen, el proceso de desarrollo organizacional puede ser efectivo para cambiar los valores y la calidad de la vida de trabajo dentro de las organizaciones. Sin embargo, las técnicas como los círculos de calidad, la formación de equipos y la retroinformación con base en una encuesta, requieren de la ayuda de expertos. Muchas organizaciones adquieren esta experiencia a través de una relación de consultoría. Los expertos externos tienen experiencia en el proceso formal de diagnóstico del problema, recopilación de datos e intervención. Otras organizaciones contratan a expertos de tiempo completo para que actúen como agentes del cambio interno.

#### Señalamiento de Variables

De todas formas el Desarrollo Organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata además de obtener conocimientos que se genere dentro de la organización (no la información aportada por otros como única posibilidad). Tampoco se trata de un liderazgo tolerante puesto que se busca una dirección o liderazgo "abierto" y que acepte el diálogo. Tampoco, busca la unanimidad en el grupo para tomar decisiones... Por lo demás, en la actualidad se ha evolucionado hacia el desarrollo de ejecutivos que tengan la autonomía y solidez en sus decisiones equiparables a las de un "coach" (el director técnico de los equipos deportivos), olvidándose del supuesto que la panacea de ejecutivos era la de que hacían "liderazgo democrático".

En efecto un valor central del Desarrollo Organizacional es el de "elección" frente a variadas alternativas, haciendo posible más opciones y por consiguiente mejores decisiones (y esto a través de lograr la información que corresponda en los sectores que sean pertinentes. Otros objetivos específicos del DO son:

Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Esta preocupación por el individuo corresponde, según los especialistas, a valores más humanos y democráticos.

Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente).

Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre subgrupos.

Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad en los albores del Siglo XXI.

Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos. Porque los cambios acelerados de estos tiempos los alteran, y también las diferencias y no-acuerdos, y es indispensable adecuar las tareas y funciones en relación a ellos.

Lograr la revitalización de la organización (lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia.

Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.

Desarrollar la capacidad de autoanálisis (uso de la retroinformación, la que nos hace saber de "el efecto de lo que hemos hecho"

Lograr la capacidad para dirigir le propio destino.

Para el Desarrollo Organizacional el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones y sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable entonces cambiar la cultura de la organización. Lo que significa buscar otros modos y usos dentro del personal y de la organización en general que la adecúen a su situación actual, naturalmente distinta de la del pasado.

Es así como el Desarrollo Organizacional es una técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan. Puede requerirlo también una empresa que está en riesgo de crisis debido a un crecimiento demasiado rápido y en general debido a los desajustes posibles entre lo que es la propia organización y las diferencias de cualquier orden que se produzcan respecto al medio en que se desarrolle.

### **Factores específicos del Desarrollo Organizacional**

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en

condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes. En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas recordar al respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír".

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos

de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración que corresponde al conocido "ponerse la camiseta" es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización:

- 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias.
- 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, entre otros.
- 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización.

## **2.5 HIPÓTESIS GENERAL**

La motivación incide en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro, provincia del Tungurahua

**VI: MOTIVACIÓN (CAUSA)**

**VD: RENDIMIENTO LABORAL (EFECTO)**

## **CAPÍTULOS III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE MIXTO**

De conformidad con el paradigma critico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, corresponde elegir el enfoque mixto por las siguientes razones:

Debido a la competitividad actual, es necesario que las organizaciones desarrollen su desempeño laboral. Es necesario que las empresas realicen un análisis de la situación actual para así encontrar los problemas que se susciten dentro de la misma, y poder investigar, estudiar la realidad, su entorno empresarial, para comprender el problema objeto de estudio.

Una vez localizado el problema objeto de estudio, este necesariamente será descrito con sus características más representativas para conocer a fondo como está afectando a la organización y a sus participantes internos.

Asume una posición dinámica porque se adaptará a todos los cambios que se susciten dentro del ámbito empresarial, buscando una solución factible que permitirá solucionar el problema en estudio así cuantitativamente porque recoge información empírica, objetiva y su naturaleza siempre arroja números como resultado y cualitativa porque recoge información subjetivo, es decir que no se percibe por los sentidos como el cariño la a ficción, valores, utilizando así el test, encuestas. El acceso directo a la información, de acuerdo con los objetivos del proyecto se tomará en cuenta preguntas directas planteando una hipótesis lógica, que será objeto de comprobación. Esta investigación contara con una población

pequeña siendo así los profesores, niños y niñas, padres de familia de la institución.

Su perspectiva es desde adentro ya que al estar inmerso dentro de la organización permite observar , asimilar y comprender con lujo de detalles todos los problemas que se presentan dentro de la misma , y de esta manera buscar alternativas de solución que permitan aprovechar al máximo las habilidades y recursos materiales con el que disponen.

La investigación accederá a orientarnos al encuentro de la hipótesis poder concebir mejor el problema en estudio, relacionando y profundizar en el interior de la organización para poder dar los correctivos necesarios en la investigación.

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

#### **EXPLICATIVA**

El objetivo es explicar el fenómeno, buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de causa-efecto realizando un análisis crítico a través de una encuesta a los colaboradores. Se pretende llegar a generaciones extensibles más allá de los sujetos analizados; utilizan básicamente metodología cuantitativa, a esta investigación se la conoce como investigación ex post-facto, estudios, comparativos casuales, diferentes, selectivos u explicativos o casuales.

#### **DESCRIPTIVA**

El presente trabajo va a ser descriptivo ya que contamos con todas las fuentes para recolectar información tanto de la variable independiente como dependiente, que ayudarán a argumentar y defender el problema de investigación. Este tipo de información se la ha obtenido de la observación directa de la relación que se tiene con los colaboradores de la institución también va hacer bibliográfica

y documental ya que la investigación la obtuvimos de, tesis de grado; relacionados con la motivación y su Desempeño Laboral.

### **CAMPO**

Es una modalidad de campo porque se recopiló la información necesaria con el personal de la empresa, a través de preguntas directas a los trabajadores de manera que permitirá recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

### **3.3. TIPO DE ESTUDIO**

La investigación llegará a un nivel correlacional debido a que es de tipo exploratoria, ya que nos permite determinar el problema analizando previamente el contexto y el entorno en donde se desarrolla, logrando de esta manera conocer a fondo el mismo.

La investigación también es de tipo descriptiva, como su palabra lo dice nos ayuda a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio; partiendo del paradigma crítico-propositivo que toma el investigador, logrando de esta manera describir en todo un contexto el origen del problema en estudio.

También se utilizó la investigación correlacionar por qué se pudo analizar y medir la relación de la variable independiente: Motivación y la variable dependiente: Desempeño laboral del personal establecidas en la hipótesis del problema, permitiendo explicar el porqué de las causas del fenómeno.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la presente investigación se trabajó con una población de ciento cinco personas que están directamente involucrados con el desempeño laboral de gobierno municipal del cantón Santiago de pillarlo y nos ayudará de qué manera incide la motivación para mejorar su desempeño.

#### **Personal**

105 personas incluidos jefes y operarios del departamento operativo

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### VI MOTIVACION

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Índice o ítems	Técnicas e instrumentos
<p>La motivación comprende e implica necesidades, deseos, expectativas y comportamientos, que pueden ser provocados por Estímulos Mentales del individuo enfocando en las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.</p>	<p>NIVEL 1: VIVIR VERSUS EXISTIR.</p> <p>NIVEL 2: CONFIAR EN OTROS VERSUS SER DIGNO DE CONFIANZA</p> <p>NIVEL 3: DEMPEÑAR ÉXITO.</p> <p>NIVEL 4: LA TRASCENDENCIA TEMPORAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliación</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Logro</li> <li>• autorrealización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿en el área de trabajo que se desempeña afecta su rendimiento?</li> <li>❖ ¿se siente satisfecho en su trabajo?</li> <li>❖ Su motivación en el trabajo es buena?</li> <li>❖ ¿siente Ud. necesidad de alcanzar los logros?</li> <li>❖ ¿Cuándo es incentivado su autoestima se eleva?</li> <li>❖ La actitud en el trabajo depende de su estado de ánimo en el trabajo?</li> <li>❖ Cuando el afecto con sus compañeros es bueno se desempeña mejor en su trabajo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Encuesta=</li> <li>❖ cuestionario de preguntas</li> </ul>

**Variable Independiente** Tabla 1 Elaborado Por: Ana Robalino

## Desempeño laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Índice o ítems	Técnicas e instrumentos
Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado así sus áreas como La competitividad actual hace imperativa que la ejecución así como la planificación de las actividades han utilizado entrenamiento bien apuntado a cerrar la brecha de capacidades estudios muestran que implementar organización de materiales y un entrenamiento aisladamente sin influenciar el desempeño de los empleados, entrega solo resultados limitados llegando así el logro de metas es mover una organización de una capacitación tradicional hacia una que utilice un marco del mejoramiento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• Planificación de actividades</li> <li>• Organización de materiales</li> <li>• Logro de metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación social aplicada</li> <li>• Formación y sensibilización</li> <li>• Diseño, gestión y evaluación de proyectos, programas y políticas</li> <li>• Estudios de opinión y de mercado</li> <li>• Desarrollo organizativo y gestión de recursos humanos</li> <li>• Asesoramiento y apoyo a cuerpos directivos y políticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿se siente motivado al recibir su salario?</li> <li>• ¿existe motivación para presentar la planificación políticas de la empresa?</li> <li>• ¿en la empresa le motivan a atender el orden y limpieza?</li> <li>• ¿encuentra motivación en sistematizar su trabajo con proyectos?</li> <li>• ¿le motivan y se siente motivado al presentar los resultados a tiempo?</li> <li>• ¿se siente motivado a presentar informes a tiempo?</li> </ul>	<p>Encuesta</p> <p>Questionario de preguntas</p>

**Tabla 2 Variable dependiente** Elaborado Por: Ana Robalino

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para este proyecto se utilizó la encuesta que consiste en la recolección de la información, en el transcurso del cual los colaboradores responden a las preguntas, previamente establecidas en función de las dimensiones que se pretenden conocer, las mismas que son planteadas por el encuestador.

**PARA EL PROCESO DE RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL INFORME FINAL SE REALIZARÁ DE LA SIGUIENTE MANERA:**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Para qué?</b>	Para identificar la incidencia que tiene la motivación en el desempeño laboral
<b>¿A qué personas o sujetos?</b>	Colaboradores del área operativa del Gobierno Municipal del Cantón Pillaro
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	Motivación y el desempeño laboral
<b>¿Quién?</b>	Ana Isabel Robalino
<b>¿Cuándo?</b>	
<b>¿Lugar de recolección de la información?</b>	Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro.
<b>¿Cuántas veces?</b>	Una vez a los colaboradores
<b>¿Qué técnica de recolección?</b>	Encuesta
<b>¿Con qué?</b>	Cuestionario
<b>¿En qué situación?</b>	Favorable para las coordinaciones respectivas con La institución.

**Tabla 3 Recursos Humanos**

**Elaborado Por:** Ana Robalino

TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Técnicas de recolección de Información
<b>Información Primaria</b>	Información de campo	Encuestas Cuestionario

Tabla 4 Técnicas de Información

Elaborado Por: Ana Robalino

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Una vez aplicadas las encuestas a todos los miembros de la misma es necesario, procesar y analizar la información proporcionada por el personal para analizar si cumplen con directrices que permitan conocer a fondo el problema.

Verificar la información recolectada para detectar errores, y eliminar incoherencias y omisiones, para de esta manera organizar la información relevante de forma clara y concisa para facilitar la tabulación.

Técnicas o instrumentos Entrevista semi estructurado La codificación de la información será codificada asignando códigos a las preguntas y alternativas de respuesta establecidas para la investigación, para tener mayor facilidad en el proceso tabular.

Las categorías se aplicaron de acuerdo a los rangos y valores que le asignemos a cada variable en estudio. La tabulación se aplicará en forma manual debido a que se podrá cuantificar los resultados en forma clara y concisa.

El análisis de los datos se lo realizo mediante estadígrafos para investigaciones explicativas denominada chi cuadrado, aplicando porcentajes los cuales me permitan organizar y resumir los datos e interpretar los resultados.

Mediante la interpretación de los resultados se logrará comprender la magnitud de los datos y el significado de los mismos. También permitirán estudiarlos cada uno y relacionarlos con el marco teórico del mismo modo que se tendrá una síntesis general de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### TABULACIÓN DE DATOS

❖ 1.- ¿En el área de trabajo que se desempeña afecta su rendimiento laboral?

Tabla 5

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
10	80	10	5

Fuente: colaboradores área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 1 2



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En este caso el 80,76 de los encuestados responden que si influye su rendimiento laboral en el puesto en q se desempeña así que será favorable. Por lo tanto para que el desempeño laboral este en un rango alto se tratara de tomar muy en cuenta que los colaboradores estén ubicados correctamente en sus puestos de trabajo ya que esto ayudara a la satisfacción personal.

❖ 2.- ¿Se siente satisfecho en su trabajo?

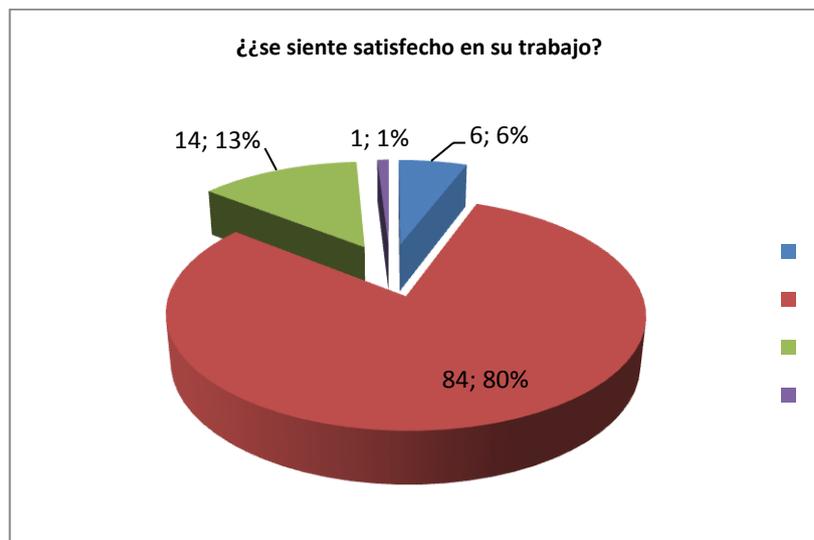
Tabla 6

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
6	84	14	1

**Fuente:** colaboradores asea operativa

**Elaborado Por:** Ana Robalino

**Gráfico 1 3**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

La mayoría de los encuestados es decir más del 80% han respondido que si están satisfechos en su trabajo y su motivación es buena.

Por lo tanto los colaboradores que satisfacen sus necesidades se desempeñaran de una manera adecuada y correcta en sus actividades diarias.

### 3.- ¿Cuándo te sientes relajado tu motivación en el trabajo es buena?

Tabla 7

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
30	70	5	0

Fuente: colaboradores asea operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 13



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 70,67 % de los colaboradores encuestados responden que si se siente motivados cuando su trabajo es relajado y el otro porcentaje dicen que no en gran mayoría.

En este caso todos los colaboradores van a estar más motivados si en su área de trabajo están relajados

#### 4.- ¿Siente Ud. necesidad de lcanzar los logros?

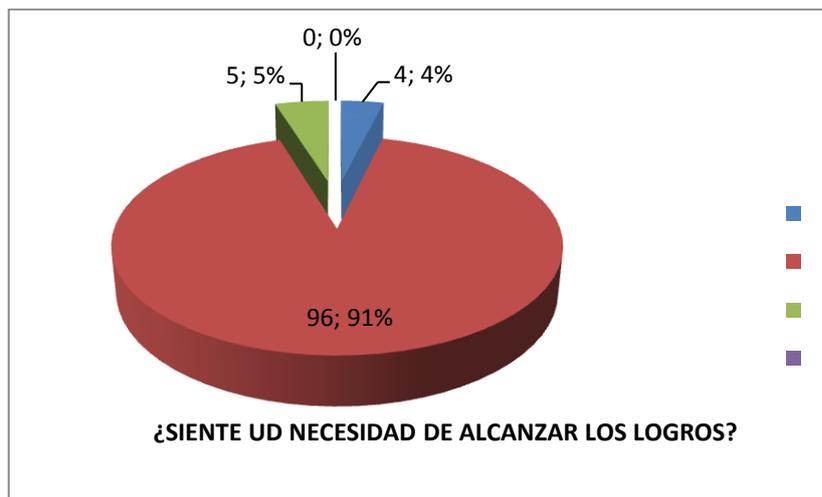
Tabla 8

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
4	96	5	0

Fuente: colaboradores del área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 14



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los colaboradores encuestados es decir el 96,91%, la gran mayoría responde que si sienten necesidad de alcanzar sus logros.

Por lo tanto los colaboradores rendirán de mejor manera al realizar el cumplimiento de sus logros

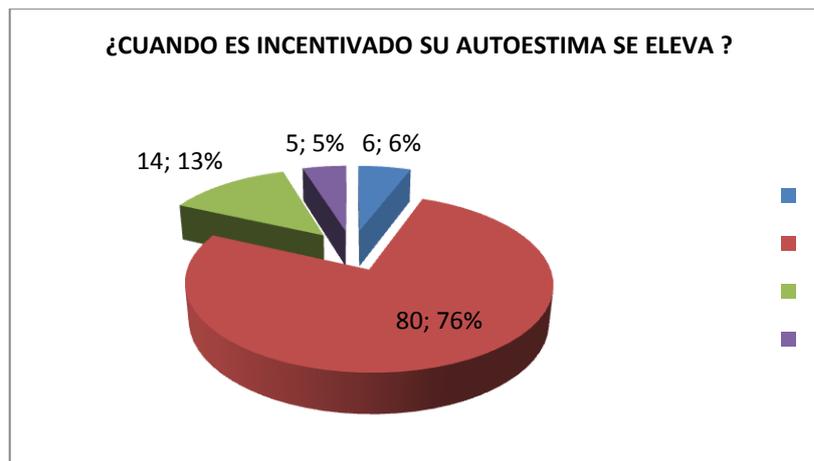
## 5.- ¿Cuándo es incentivado su autoestima se eleva?

Tabla 8

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
6	80	14	5

Fuente: colaboradores del área operativa  
Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 15



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Preguntando al talento humano del Municipio del Cantón Santiago De Pillaro si les incentiva, el 80,76% consideran que no les incentiva a trabajar, mientras que el restante % consideran que la mayoría de veces necesitan ser obligados a que realicen su trabajo por lo que genera un desempeño laboral inadecuado, por la ausencia de compromiso a la empresa.

## 6.- ¿La actitud en trabajo depende de su estado de ánimo?

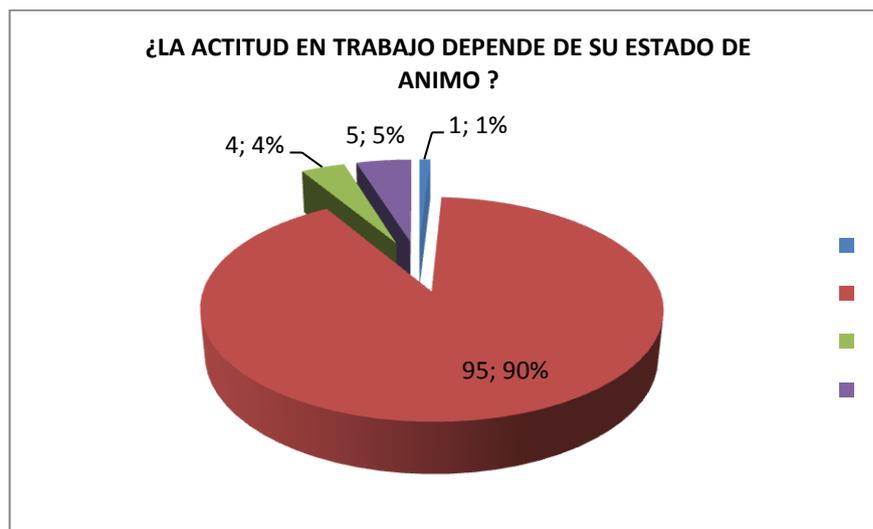
Tabla 10

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
1	95	4	5

Fuente : colaboradores del área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 16



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 95,90 de los colaboradores encuestados han respondido que si depende su actitud para que su estado de ánimo se encuentre alto o bajo. Los colaboradores necesitan estar con un ánimo elevado para desempeñar bien sus actividades.

**7.- ¿Cuándo el afecto con sus compañeros es bueno se desempeña mejor en su trabajo?**

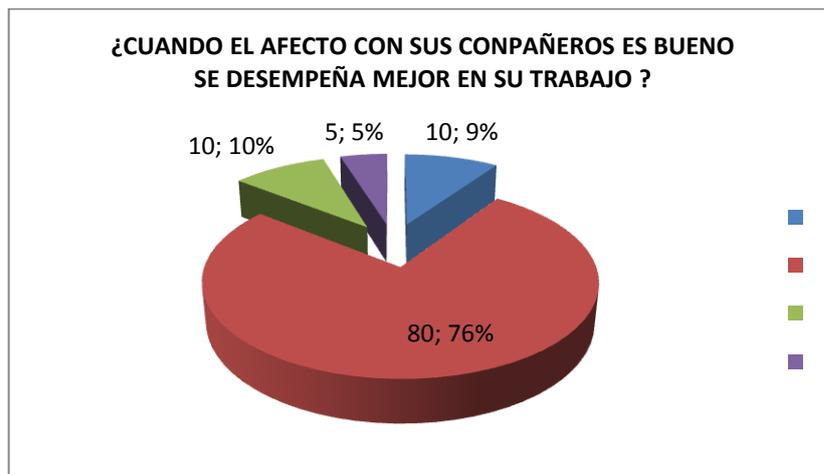
**Tabla 9**

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
10	80	10	5

**Fuente:** colaboradores del área operativa

**Elaborado Por:** Ana Robalino

**Grafico 17**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Más de la mitad de los colaboradores casi en su totalidad con más del 80% han respondido que si influye su afecto en el desempeño de su trabajo. Por lo tanto los colaboradores deben tener una relación buena en su área de trabajo para lograr sus metas en el puesto

## 8.- ¿Se siente motivado a elaborar los documentos de planificación?

Tabla 10

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
25	70	5	5

Fuente: colaboradores del área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 18



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los colaboradores, el 70,66% en su mayoría han respondido que si se siente motivados al elaborar documentos de planificación. Los colaboradores deben ser tomados más en cuenta en esta área ya que a veces se pueden sentir aislados y discriminados en esta actividad

## 9.- ¿Existe motivación para presentar los informes de planificación?

Tabla 11

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
14	84	2	5

Fuente: colaboradores de área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 19



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Investigando si los colaboradores se sienten motivados a presentar sus informes a tiempo a los superiores, el 84,80% consideran que no existe motivación de los superiores para realizar su trabajo, mientras que el restante % opina que la mayoría de trabajo realizado se cumple por exigencia de los superiores, esto quiere decir que no existe un desempeño laboral adecuado.

### 10.- ¿En la empresa le motivan a atender el orden y la limpieza?

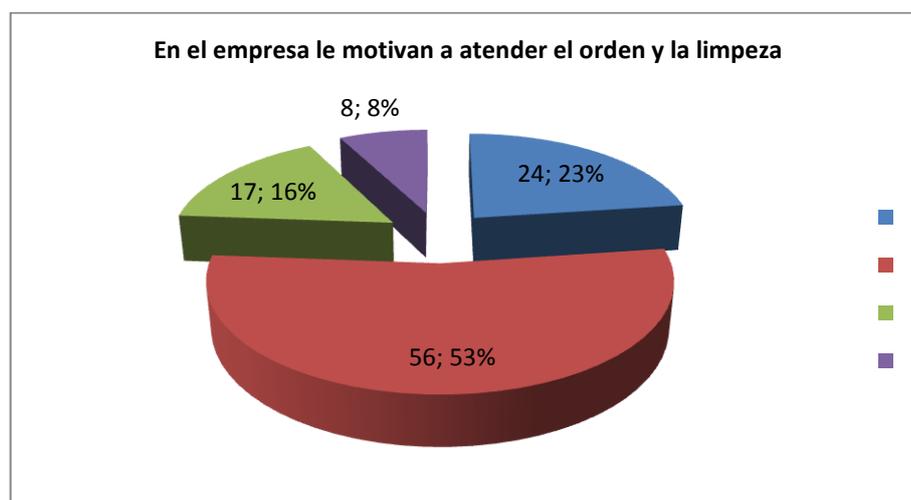
Tabla 12

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
24	56	17	8

Fuente: colaboradores del área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 20



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Investigando si los colaboradores muestran motivación para tener en orden y limpieza tanto ellos como sus áreas de trabajo por los superiores, el 56.53% consideran que no existe exigencia de los superiores para realizar su trabajo, mientras que el restante % opina que la mayoría de trabajo no se cumplen con satisfacción y solo cumple por exigencia de los superiores esto genera un desempeño laboral inadecuado.

## 11.- ¿Encuentra motivación en sistematizar su trabajo?

Tabla 13

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
2	100	3	0

Fuente: colaboradores del área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 21



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Investigando si los colaboradores muestran motivación en sistematizar su trabajo en las actividades diarias en el trabajo son revizados por los superiores, el 100% consideran que no existe control de los superiores para realizar su trabajo, mientras que el restante % opina que la mayoría de trabajo no se cumplen con satisfacción y solo cumple por exigencia de los superiores esto genera un desapeño laboral inadecuado.

## 12.- ¿Le motivan y se siente motivado a presentar su trabajo a tiempo?

Tabla 14

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
11	89	3	2

Fuente: colaboradores del área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 22



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Investigando si los colaboradores muestran motivación al presentar su trabajo a tiempo en sus áreas de trabajo, el 89,85 % consideran que no existe motivación por parte de los superiores para realizar su trabajo, mientras que el restante % opina que la mayoría de trabajo no se cumplen con satisfacción y solo cumple por exigencia de los superiores esto genera un desapeño laboral inadecuado.

### 13.- ¿Se siente motivado a presentar informes a tiempo?

Tabla 15

MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA
14	91	0	0

Fuente: colaboradores del área operativa

Elaborado Por: Ana Robalino

Grafico 23



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Investigando si los colaboradores muestran motivación para presentar sus informes a tiempo, el 91,87 % consideran que no existe motivación de los superiores para realizar su trabajo, mientras que el restante % opina que la mayoría de trabajo no se cumplen con satisfacción y solo cumple por exigencia de los superiores esto genera un desempeño laboral inadecuado.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

H1. : La motivación SI incide en el desempeño laboral en los colaboradores del área operativa del “GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO”

H0. : La motivación NO incide en el desempeño laboral en los colaboradores del área operativa del “GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO”

### 4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA HIPÓTESIS

**HI:**La motivación si incide en el desempeño laboral en los colaboradores del área operativa del “GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO”

### 4.2.2 LA SELECCIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

Para la verificación de la hipótesis se utilizara un nivel de significación de 0.005

### 4.2.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la investigación de campo se tomara la población total de los colaboradores del gobierno municipal del cantón Santiago de Píllaro

Población de colaboradores	Porcentaje
105	100%

**Tabla 16 Descripción de la población**

**Elaborado Por:** Ana Robalino

#### 4.2.4 ESPECIFICACIÓN DE LO ESTADÍSTICO CÁLCULO DE LAS FRECUENCIAS OBSERVADAS

##### FRECUENCIAS

ITEMS	BASTANTE	MUCHO	POCO	NADA	SUBTOTAL
1	80	10	10	5	105
2	84	6	14	1	105
3	70	30	5	0	105
4	96	4	5	0	105
5	80	6	14	5	105
6	95	1	4	5	105
7	80	10	10	5	105
8	70	25	5	5	105
9	84	14	2	5	105
10	56	24	17	8	105
11	100	2	3	0	105
12	89	11	3	2	105
13	91	14	0	0	105
Total	1.075	157	92	41	1365

**Tabla 17 Frecuencias Esperadas**

**Elaborado Por:** Ana Robalino

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula

Aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

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

## FRECUENCIAS ESPERADAS

FRECUENCIAS ESPERADAS
$1.075 * 105 / 1.365$
82

Tabla 18

FRECUENCIAS ESPERADAS
$157 * 105 / 1.365$
19

## 4.2.5 ESPECIFICACIÓN DE LAS ZONAS DE ACEPTACIÓN

	Fila	Columna
G	13-1	4-1
G=	12	3
G=	12	3
G=	<b>36 grados de libertad</b>	

**Cuadro N.20** Zona de Aceptación  
**Elaborado Por:** Ana Robalino

Por lo tanto con 36grados de libertad y un nivel de 0.01 de significación según la tabla X T es igual 62.43 por tanto si XC es menor a XT se acepta la hipótesis cero CASO contrario se le rechaza y aceptar la hipótesis alternativa.

#### 4.2.6 RECOLECCIÓN DE DATOS Y CÁLCULO DE LO ESTADÍSTICO

Ítems	O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
1	90	82	8	64	0.78
1	15	19	-4	16	0.84
2	90	82	8	64	0.78
2	15	19	-4	16	0.84
3	100	82	18	324	3.95
3	5	19	-14	196	10.3
4	100	82	18	324	3.95
4	5	19	-14	196	10.3
5	86	82	4	16	0.19
5	19	19	0	0	0
6	96	82	14	196	2.39
6	9	19	-10	100	5.26
7	90	82	8	64	0.78
7	15	19	-4	16	0.84
8	95	82	13	169	2.06
8	10	19	-9	81	4.26
9	98	82	16	256	3.12
9	7	19	-12	144	7.57
10	80	82	-2	4	0.04
10	25	19	6	36	1.89
11	102	82	20	400	4.87
11	3	19	-16	256	137.5
12	100	82	18	324	13.4
12	5	19	-14	196	10.3
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>82</b>	<b>23</b>	<b>529</b>	<b>6.45</b>
	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>0.47</b>
	1365	1313	74	3996	233.13

Tabla 19 General De ResultadosElaborado Por: Ana Robalino

#### **4.2.7 DECISIÓN Y ACEPTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Como se puede observar  $X^2C =$  es mayor que  $X^2T= 62,43$  por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa (HI) es decir

La desmotivación incide en del desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro, Provincia de Tungurahua.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- ❖ El gobierno municipal del cantón Santiago de pillaró está tomando las iniciativas de sus colaboradores en su desempeño laboral pero no es lo suficiente para motivarlos, esto nos impide que rindan de manera eficiente en sus lugares de trabajo por lo que se ve afectada la institución.
- ❖ Si los niveles de la motivación no se satisfacen en su totalidad los colaboradores podrían verse afectados no solamente en problemas fisiológicos sino también en problemas familiares y sociales impidiendo así un desempeño laboral de alta calidad
- ❖ La institución está dejando de lado en cuando la competitividad de los colaboradores es decir que no se les está dando la mayor importancia lo que se ha visto muy afectada las áreas del desempeño laboral en un bajo índice de la participación de la planificación de actividades, en la organización de materiales, y logro de metas esto se debe a que la motivación que se les brinda es muy escasa y no es la adecuada.
- ❖ En el gobierno municipal del cantón Santiago de pillaró no se está tomando en cuenta lo importante que es que los colaboradores se desempeñen de una manera eficiente en sus puestos de trabajo por lo que han dejado en un segundo plano a la motivación y lo que esto representa para una buena imagen institución y en si el éxito empresarial.

## **RECOMENDACIONES**

- ❖ Las autoridades deberían ser más accesibles en las opiniones de sus colaboradores, no dejando un lado sus perspectivas de sus puestos de trabajo
  
- ❖ Busca de qué manera se puede satisfacer cada una de las necesidades de los colaboradores tanto personales como sociales.
  
- ❖ Dar la importancia que se le amerita a cada una de las áreas afectadas en cuanto al desempeño laboral.
  
- ❖ Buscar la estrategia más adecuada para satisfacer tanto las necesidades de los colaboradores en su motivación para el éxito de un excelente desempeño laboral.
  
- ❖ Es muy importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTAS**

#### **6.1.DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 TITULO DE LA PROPUESTA**

Programa de Capacitación para mejorar la motivación socio familiar para elevar el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de pillaro, provincia de Tungurahua

##### **6.1.2. INSTITUCIÓN EJECUTORA**

Gobierno municipal del cantón Santiago de Píllaro

##### **6.1.3 BENEFICIARIO**

Los colaboradores y directivos del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Píllaro.

##### **6.1.4. UBICACIÓN**

CANTÓN PÍLLARO - PROVINCIA DE TUNGURAHUA

## **6.2.5 TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN**

- ❖ INICIO: 12 De Mayo
- ❖ FIN: 1 Junio

## **6.1.6 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE**

- ❖ Srta.: ANA ISABEL ROBALINO CUJANO
- ❖ Psicólogo Industrial: MAURICIO COBO

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La empresa no tiene antecedentes de haber realizado programas de capacitación para mejorarla motivación socio familiar para así mejorar el desempeño laboral, por lo que es una propuesta nueva en la organización que ayudará a los colaboradores a mejorar para que se en cuanto a la realización de sus logros eh imagen institucional se vea siempre en un nivel alto esto permitirá formular estrategias inmediatas para evitar problemas graves en un futuro, que ayude tanto a los directivos como a los colaboradores a cambiar su forma de pensar y orientarles al cumplimiento de los mismos objetivos.

También ayudará a que la empresa tome en consideración las opiniones de sus colaboradores para la toma de decisiones lo que generará motivación en el área de trabajo. Los colaboradores se sentirán debidamente capacitados para trabajar en sus funciones con más seguridad y se logrará mejores resultados en el desempeño de ellos.

Finalmente se logrará, la predisposición de las autoridades, y el interés de los colaboradores para ofrecer servicios eficientes y eficaces, ya que esto, también incide en el nivel de satisfacción de quienes laboran en la empresa ya que los mismos serán motivados e incentivados y por consiguiente elevarán su autoestima.

Además se tendrá una estrecha relación y una adecuada comunicación entre los miembros que integran la organización con el objeto que conozcan todos los nuevos cambios que se realizan, misión, visión, objetivos, estrategias y procesos que se van implementando en la empresa para que todos tengan el mismo conocimiento y la misma perspectiva de hacia dónde va la empresa y que es lo que desea alcanzar solo así se podrá obtener valiosos resultados

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta es importante por las siguientes razones:

Con la investigación realizada en el gobierno municipal del cantón Santiago de pillaro podemos comprender la gran importancia que tiene para nuestra institución realizar programas de capacitación en cuanto a la motivación.

La presente propuesta se justifica ya que se va a realizar una campaña que tiene como fin dar solución al ambiente ergonómico existente y el impacto que genera en el Desempeño Laboral de los colaboradores; y en la empresa la atención al público y productividad.

Ayudará a la empresa que sea más competitiva ya que se obtendrá como resultado el recurso humano comprometido para ayudarles al cumplimiento de las metas propuestas por la organización.-Obtendremos un personal con mayor nivel de conocimientos, cambio en sus hábitos y actitudes que ayudará a incrementar el desempeño laboral, el mejoramiento de los métodos de comunicación, aprender nuevas técnicas de liderar, mantener a sus trabajadores altamente motivados y por tanto obtener mejores beneficios económicos al retar a sus trabajadores a realizar un mejor trabajo.

Tendremos colaboradores satisfechos ya que ellos, podrán percibir un mejor Ambiente Laboral en la empresa, el impacto que se generará en la empresa será por su servicio y el nivel de sus conocimientos, incremento de sus ganancias lo cual serán los beneficiarios todos los miembros de la organización.

Por lo tanto, existirá un impacto socio-económico para la empresa y un impacto psicológico para los colaboradores.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Programa De Capacitación Para Mejorar La Motivación Y Elevar El Desempeño Laboral En Los Colaboradores Del Área Operativa Del Gobierno Municipal Del Cantón Santiago De Pillaro.

### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Socializar la implementación de los programas de capacitación de motivación laboral para elevar el desempeño laboral en los colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón SANTIAGO DE PILLARO.
- ❖ Aplicar la capacitación de la motivación para elevar el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de pillaro
- ❖ Evaluar la aplicación en el nivel de motivación alcanzado en la capacitación de motivación socio familiar.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La presente investigación es factible de realizar ya que en la investigación realizada se deduce la necesidad de realizar una capacitación para mejorar la motivación y el desempeño laboral en el GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO ayudándole así a una imagen institucional buena y que en este periodo sea de un avanza transcendental para que no vuelva a caer en el lugar en que se encontraba tanto la institución como los colaboradores. La capacitación busca que los colaboradores y la institución presten servicios básicos con calidad y calidez, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad y continuidad previstos en la constitución, y; para llegar a cumplir con los objetivos establecidos y tener un desempeño laboral excelente, el Gobierno Autónomo Descentralizada Municipal del Cantón Santiago de Pillaro , debe contar con personal profesional, capacitado, técnico, y preparado para el cumplimiento de los objetivos institucionales y lo primordial es la prestación del servicio oportuno, continuo y con prontitud.

El presente trabajo se podrá desarrollar de manera eficiente ya que el Jefe de talento humano y la misma institución proporcionará la información necesaria para el desarrollo de la propuesta en dicha área para el desarrollo de la misma y de sus colaboradores.

Por lo tanto, podemos afirmar que el presente proyecto de investigación es factible ya que cobra vital importancia y relevancia, al contar con los recursos necesarios, como tiempo, dedicación, facilidad de información y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, el mismo que permitirá conseguir mejores resultados en el desempeño laboral y por ende una mayor motivación.

### **6.5.1. FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO**

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el aporte, la experiencia, los conocimientos y de los colaboradores, del Área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de pillar de igual manera existe el interés y apoyo por parte de las autoridades de dicha institución. Para que la propuesta sea factible también depende de algunos factores como son:

### **6.5.2. FACTIBILIDAD TÉCNICA**

Establecer una óptima capacitación a todo el personal al nuevo manual de funciones junto a capacitaciones que ayuden a motivar y a comprometer a todos los servidores y servidoras municipales a cambiar la imagen institucional usando las herramientas de capacitación, comunicación y código de ética.

### **6.5.3. FACTIBILIDAD FINANCIERA**

La propuesta se financiará con recursos del autor lo cual es muy provechoso para la empresa ya que no tendrán que realizar ningún gasto económico

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **¿Cómo elaborar de un plan y programas de capacitación?**

- ❖ Constituida y registrada la comisión mixta, se procede a la estructuración del plan y programas de capacitación con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

- ❖ Constituyen en si el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos.
- ❖ El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:
- ❖ Datos generales de la organización. Nombre, dirección, registro ante el IMSS y RFC, etc.
- ❖ Puestos de trabajo que involucra.
- ❖ Número de trabajadores que serán capacitados.
- ❖ Perlado de tiempo en que será desarrollado.
- ❖ Prioridades de atención
- ❖ Eventos a realizar.
- ❖ Los programas como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción - aprendizajes tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

### **Elementos de un programa**

Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.

Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores

#### **Contenido temático del evento.**

Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción aprendizaje.

Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.

Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.

Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.

El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

### **Modalidades para impartir capacitación**

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

#### **CURSO**

Evento de capacitación formal.

Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.

Puede combinar la teoría y la práctica.

Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.

Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

#### **TALLER**

Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.

Es de corta duración (menor de 12 horas)

## **SEMINARIO**

Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.

Los participantes fungen como investigadores.

Se conforman por grupos y análisis de temas.

Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).

Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

## **CONFERENCIA**

Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.

El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.

Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.

Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

### **2. Los requisitos para su conformación son::**

Revisar el programa de capacitación a fin de determinar con claridad los objetivos generales, particulares y específicos.

#### **Análisis del contenido**

Se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción.

Selección, ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción

Asignación de tiempos (del instructor y participantes).

Selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento

#### **Agentes capacitadores**

Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a

considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

Existen diferentes tipos de agentes capacitadores de acuerdo a sus características y funciones así como por lo establecido en los artículos que determinan su fundamentación jurídica.

### **Recursos didácticos**

Audible

Grabación (disco y cintas)

Video

No proyectable: Pizarrón, carteles, portafolio, franelógrafo, modelos, libros, maquinaria y equipo.

Proyectable: Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos

Audiovisual

Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guion grabado.

### **Criterios para seleccionar los recursos didácticos**

Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.

Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.

Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.

Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.

Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.

Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.

Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

### **Realización del evento**

Una vez seleccionados a los agentes capacitadores a través de los cuales se llevará a cabo el desarrollo de los eventos, es necesario considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos.

La realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes:

### **Preparación**

Se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de un evento, coordinando las características de los siguientes aspectos:

#### **De los participantes:**

- ❖ Área ocupacional a la que pertenecen
- ❖ Nivel que ocupan
- ❖ Puesto que desempeñan
- ❖ Edad
- ❖ Escolaridad
- ❖ Horario de trabajo
- ❖ Del evento
- ❖ Nombre del curso, taller, conferencia, seminario, etc.
- ❖ Nombre del instructor
- ❖ Objetivos
- ❖ Fecha de realización
- ❖ Horario
- ❖ Del ambiente:

- ❖ Selección de aulas
- ❖ Condiciones materiales e higiénicas
- ❖ Visibilidad, acústica, ventilación.etc.
- ❖ Servicios complementarios: cafetería, materiales, servicios, etc.

### **Ejecución**

Es la realización propiamente dicha de los eventos de capacitación, en ese momento se deben considerar:

La intervención y desempeño de los agentes capacitadores

Ratificación de los coordinadores.

Asistencia de los participantes.

Óptimo funcionamiento de las instalaciones.

Desarrollo de los cursos, módulos, talleres, etc.

Cumplimiento permanente de los objetivos. La capacitación ayudara a Gestionar efectivamente a los colaboradores, para mejorar la motivación del personal, y su contribución en el desempeño laboral según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones.

Para formar y perfeccionar a su personal técnico y administrativo, como una medida para asegurar la calidad de su desempeño en las actividades a realizarse.

### **Elaboración de la capacitación**

**Nombre de la empresa;** GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN  
SANTIAGO DE PILLARO

**Puestos de trabajo que involucra;** ÁREA OPERATIVA

**Número de trabajadores que serán capacitados:**105 PERSONAS

**Perlado de tiempo en que será desarrollado: 20 HORAS**

**Prioridades de atención: MOTIVACIÓN, DESARROLLO**

**ORGANIZACIONAL**

**Eventos a realizar: CURSO**

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MODALIDAD CURSO

### TEMAS

Numero	Horas teóricas	Horas practicas	socialización	Total horas a tratar
Teorías de la motivación	<b>2 horas conferencia</b>	<b>1 hora taller</b>	<b>1 hora</b>	<b>3 horas</b>
<b>La motivación laboral</b>	3 horas conferencia	2 horas taller	1 hora	6 horas
<b>Desarrollo organizacional</b>	2 horas conferencia	2 horas taller	1 hora	6 horas
<b>Niveles de motivación</b>	2 horas conferencia	2 horas taller	1 hora	5 horas

## Desarrollo del curso

Objetivos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación/lapso
Orientar los procesos gerenciales de la función de los directivos del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de pillarro mediante una capacitación que oriente al desempeño laboral del recurso humano hacia la eficiencia mediante teorías relaciones laborales motivacionales	Gerencia estratégica para el éxito organizacional	Presentación del taller por parte de los facilitadores Dinámica de apertura Entrega de material de apoyo	<b>Humanos</b> Asesores Especialistas Personas que laboran en el gobierno municipal del cantón  <b>Materiales</b> Material de apoyo hojas, blancas, lápiz, videos Bean	Receptividad que muestre el recurso humano a la aceptación e implementación de los cambios  <b>Lapso:</b> 2 jornadas de 4 horas cada una
	Motivación al logro	Conversatorios Mesas de trabajo Discusión grupal Estudio de casos prácticos Conclusiones Recomendaciones Cierre del taller		
	Supervisión gerencial y liderazgo			
Fortalecer la relación patrono empleado a través de una visión de trabajo integrado propuesto a través de la implementación de la capacitación de desarrollo organizacional y niveles motivacionales	Eficiencia y desempeño laboral	Presentación del taller por parte de los facilitadores Dinámica de apertura Entrega de material de apoyo	<b>Humanos</b> Asesores Especialistas Personas que laboran en el gobierno municipal del cantón  <b>Materiales</b> Material de apoyo hojas, blancas, lápiz, videos Bean	Receptividad que muestre el recurso humano a la aceptación e implementación de los cambios  <b>Lapso:</b> 2 jornadas de 4 horas cada una
	Integración de equipo	Conversatorios Mesas de trabajo Discusión grupal Estudio de casos prácticos Conclusiones Recomendaciones Cierre del taller		
	Relaciones humanas			
	Auto estima del trabajador			

### TEORÍA

<http://es.scribd.com/doc/16572395/CAPACITACION-y-MOTIVACION>

<http://www.consultorasebgon.com.ar/liderazgo-y-motivacion-capacitacion-en-liderazgo-y-motivacion.php>

## 6.7. METODOLOGÍA ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se la lleva a cabo gracias a las autoridades de acuerdo al órgano regular correspondiente

## 6.8 MODELO OPERATIVO

Fases	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsables	Resultados
Socialización	Que el programa de capacitación acerca de la motivación en el gobierno municipal del cantón pillarlo de un avance en el desempeño laboral	Charlas acerca de la motivación familiar y de logro de metas	Capacitadores En el área de motivación personal	4 horas	Jefe de talento humano Mauricio cobo	Planteamiento de los temas a darse
Planificación	El 95 de la capacitación sea sobre mi tema plateado	Videos, talleres y dinámicas de grupo	Computadora Infocus Colaboradores	3 horas	Jefe de RRHH Talento humano Autor: Ana Robalino	Motivación elevada y mejorada
Ejecución	Que el 85 de los colaboradores conozca y se sientan motivados	Vivencias acerca de algo que en su vida significo motivación para lograr sus metas	Videos Colaboradores	2 horas	Jefe de RRHH Talento humano Autor: Ana Robalino	Concienciación de los colaboradores acerca del tema.
Evaluación	Determinar el porcentaje y mejoramiento de la motivación y la reducción al mínimo porcentaje del bajo rendimiento laboral	Re Aplicación del cuestionario aplicado	Cuestionario estructurado	1 hora	Jefe de RRHH Talento humano Autor: Ana Robalino	Mejoramiento del desempeño laboral

Tabla 20 modelo operativo

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

<b>Preguntas básica</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente
¿Por qué evaluar?	Necesito obtener datos para la toma de decisiones
¿Para qué evaluar?	Continuidad de la estrategia
¿Qué evaluar?	Impacto en el desempeño laboral
¿Quién evalúa?	Ana Robalino
¿Cuándo evaluar?	Al final de la capacitación
¿Cómo evaluar?	A través de la observación y la entrevista
¿Con que evaluar?	Ficha de observación Cuestionario

**Tabla 21** evaluación

## **7. ADMINISTRACIÓN**

### **7.1 RECURSOS**

#### **INSTITUCIONALES:**

- ❖ Universidad Técnica de Ambato
- ❖ GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO

#### **HUMANOS:**

- ❖ Srta. Ana Isabel Robalino Cujano
- ❖ Psi Edu. César Yamberla Director del proyecto.
- ❖ Colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de pillarlo

#### **MATERIALES:**

- ❖ Transporte
- ❖ Bibliografía – libros y revistas - Internet
- ❖ Computador-Impresiones – impresora
- ❖ Útiles de oficina, hojas

**FINANCIEROS:** El presente trabajo será financiado por el investigador Ana Isabel Robalino Cujano

## 7.2 PRESUPUESTO

<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
Transporte	100
Alimentación	120
Impresiones y computadora	450
Copias	60
Materiales de oficina	30
Internet	60.00
Otros	100
<b>TOTAL</b>	<b>860</b>

Tabla 22 Presupuesto

Elaborado Por: Ana

### **4.3 BIBLIOGRAFIA**

#### **LIBROS**

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

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

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

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

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

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

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

**WEIHRICH, H. (1999) Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial**

**Mc Graw Hill. México.**

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

## **LINCOGRAFIA**

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacionalnociones1/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacionalnociones1/)

[http://www.lexis.com.ec/webtools/biblioteca\\_silec/documentos/noticias/2012-05-16-S2140702.pdf](http://www.lexis.com.ec/webtools/biblioteca_silec/documentos/noticias/2012-05-16-S2140702.pdf)

<http://www.espe.edu.ec/portal/files/regres/leyes/losep.pdf>

[http://wilsonlearning.eu/images/uploads/PP\\_HPI\\_Spanish.pdf](http://wilsonlearning.eu/images/uploads/PP_HPI_Spanish.pdf)

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412010000300011&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412010000300011&script=sci_arttext)

<http://www.buenastareas.com/materias/tesis-de-estrategias-para-mejorar-el-desempe%C3%B1o-laboral/0>

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1901/530%20ING.pdf?sequence=1>

**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DEL  
GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO**

**PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

**CUESTIONARIO N°.....**

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y el desempeño laboral que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

**Si:** Siempre **No:** Nunca o Nada **Poco:** Término medio

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

## PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si  No  Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si  No  Poco

2. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Si  No  Poco

3. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si  No  Poco

4. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si  No  Poco

5. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si  No  Poco

6. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si

No

Poco

7. ¿La institución donde trabajo, me proporciona los instrumentos, herramientas y vestuario adecuados para el trabajo?

Si

No

Poco

8. ¿Recibo algún incentivo o felicitación cuando hago un trabajo bien hecho?

Si

No

Poco

9. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si

No

Poco

10. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si

No

Poco

11. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si

No

Poco

12. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si

No

Poco

13. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si  No  Poco

14. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si  No  Poco

15. ¿Considero que los trabajos que desempeño están bien planificados?

Si  No  Poco

17. ¿Recibo mi salario, beneficios y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si  No  Poco

## PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

18. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si  No  Poco

19. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir con mi trabajo al desarrollo del Cantón?

Si  No  Poco

20. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si  No  Poco

21. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si  No  Poco

22. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si  No  Poco

23. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si  No  Poco

24. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si  No  Poco

25. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si No Poco

Si  No  Poco

26. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si  No  Poco

27. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la institución?

Si  No  Poco

28. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si  No  Poco

### **PARTE III: POSICIÓN Y JERARQUÍA EN EL TRABAJO**

30. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en un trabajo?

Si  No  Poco

31. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si  No  Poco

32. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si  No  Poco

33. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si  No  Poco

34. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si  No  Poco

35. ¿Estoy claro de quien dirige mi trabajo?

Si  No  Poco

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

#### FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

#### FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTIAGO DE PILLARO PROVINCIA DE TUNGURAHUA

#### CUESTIONARIO N°.....

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la Motivación y el Desempeño Laboral que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

1. ¿Cuándo Ud. ha comido suficiente se siente motivado para el trabajo?

Mucho	Bastante	Poco	Nada

2. ¿Cuándo ud satisface la sed se siente motivado para el trabajo?

Mucho	Bastante	Poco	Nada

3. Cuando te sientes relajado tu motivación en el trabajo es?

Mucho	Bastante	Poco	Nada

4. ¿siente ud necesidad de alcanzar los logros?

Mucho	Bastante	Poco	Nada

5. ¿Cuándo es incentivado su autoestima se eleva?

Mucho	Bastante	Poco	Nada

6. La actitud en el trabajo depende de su estado de ánimo en el trabajo?

Mucho	Bastante	Poco	Nada

7. Cuando el afecto con sus compañeros es bueno se desempeña mejor en su trabajo?

Mucho	Bastante	Poco	Nada

**Gracias por su colaboración**

## DESEMPEÑO

8. se siente motivado a elaborar los documentos de planificación

Mucho	Bastante	Poco	Nada

9. existe motivación para presentar la planificación

Mucho	Bastante	Poco	Nada

10. en la empresa le motivan a atener el orden y limpieza

Mucho	Bastante	Poco	Nada

11. encuentra motivación en sistematizar su trabajo

Mucho	Bastante	Poco	Nada

12. le motivan y se siente motivado al presentar los resultados a tiempo

Mucho	Bastante	Poco	Nada

13. se siente motivado a presentar informes a tiempo

Mucho	Bastante	Poco	Nada

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ANEXO 3

### MARCO LÓGICO

Problema Formulación del problema	Sub problema Objetivos	Enfoque Cualitativo cuantitativo mixto	Personajes Fuentes de información	Técnica	Instrumento
¿Cómo la desmotivación incide en el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de	Determinar Cuáles son los niveles de la motivación que inciden en el desempeño laboral	cuantitativamente porque recoge información empírica, objetiva y su naturaleza siempre arroja números como resultado	Colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón pillarero	Encuesta	Cuestionario
Pillarero en la provincia del Tungurahua?	Analizar Cuáles son las áreas del desempeño laboral que afectan a la motivación de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal	Cualitativa porque recoge información subjetivo, es decir que no se percibe por los sentidos como el cariño la afición, valores, utilizando así el test, encuestas.	Colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón pillarero	Encuesta	Cuestionario

**Cuadro N.24** Marco Lógico  
**Elaborado Por:** Ana Robalino

## ANEXO 4

### ÁRBOL DE PROBLEMAS

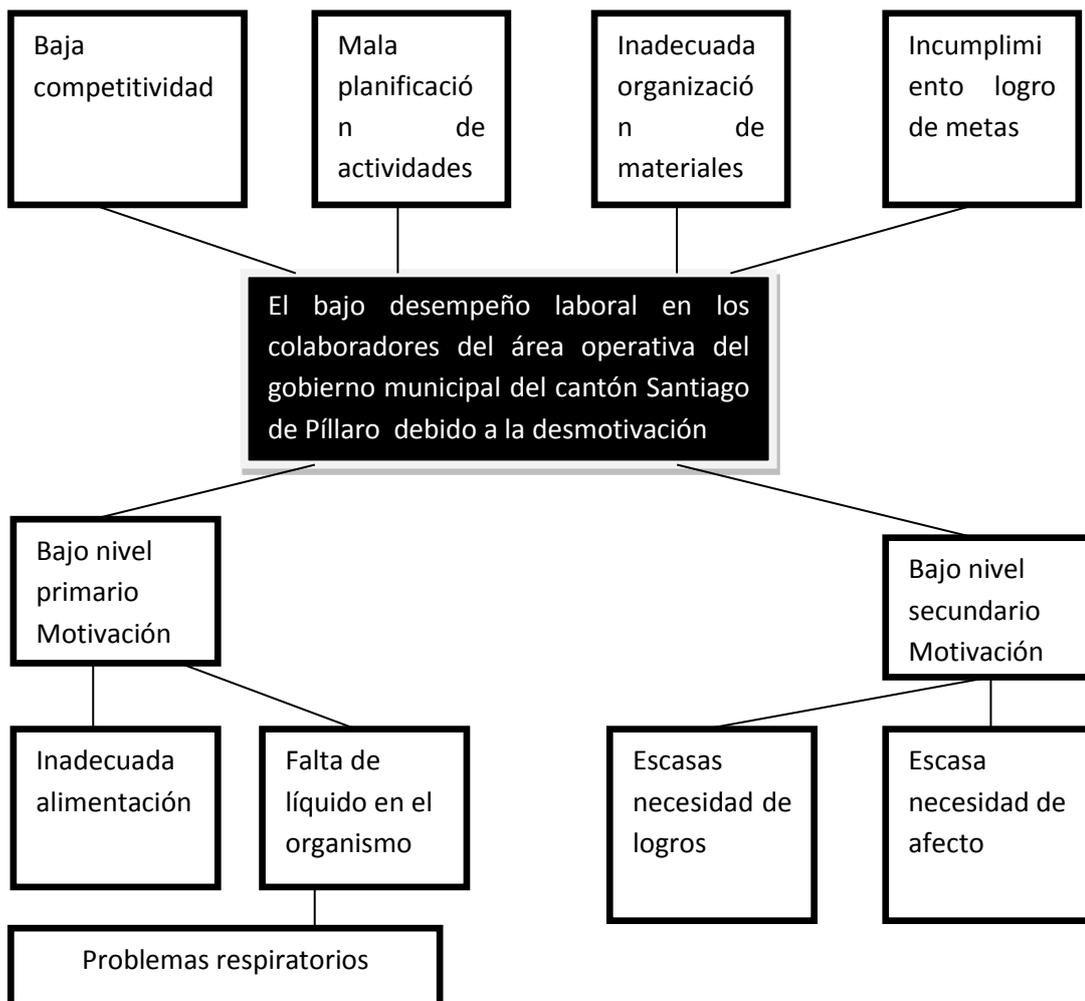
Propuesta: Ana Robalino

Tendencia: Bajo

Quiénes: En los colaboradores

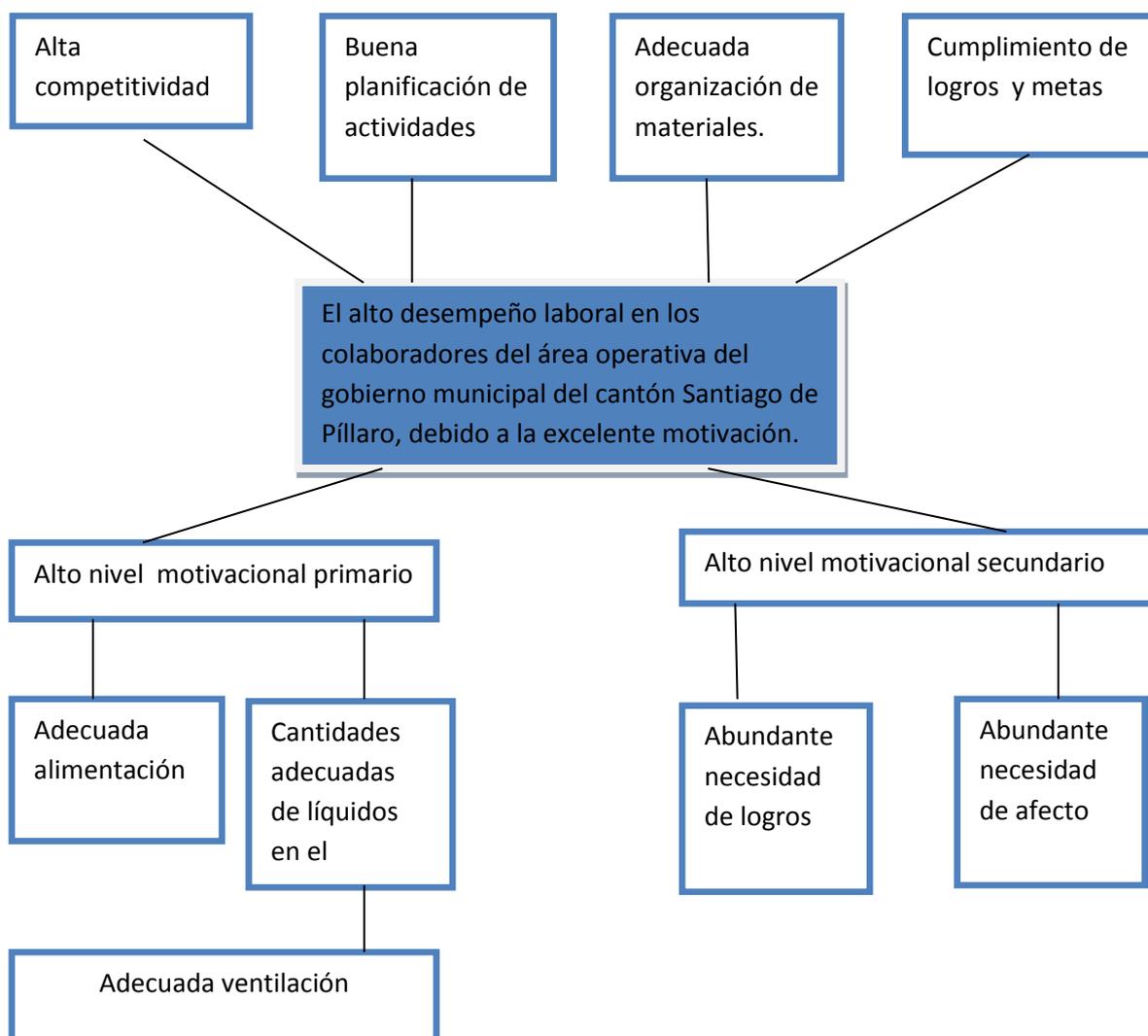
Lugar: Del Gobierno Municipal De Santiago De Píllaro

- El bajo desempeño laboral en los colaboradores del área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Píllaro.



## ANEXO 5

### ÁRBOL DE OBJETIVOS



## ANEXO 6

**Redacción:**

**Tendencia:** bajo

**Fenómeno:** desempeño laboral

**Quiénes:** colaboradores

Lugar gobierno municipal

Matriz de análisis de alternativas

Estrategias alternativas	Factibilidad					Puntaje total	categoría
	Impacto		Económica	Social			
Implementación de una excelente motivación mediante el alto nivel motivacional primario para lograr un alto Desempeño laboral.	3	2	5	5	4	19	Mediana
Implementación de una excelente motivación mediante el alto nivel motivacional secundario para lograr un alto desempeño laboral	4	4	5	5	4	22	Alto

- 5 alto
- 4 medio alto
- 3 medio
- 2 medio bajo
- 1 bajo