

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
(UNAN-LEÓN.)**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.



**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema: Análisis de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre del año 2017.

Autores:

Br. Carlos Gabriel Meléndez Hernández

Br. Sirlenia Lestenia Pineda Flores.

Br. Daniela del Rosario Solís Santana.

Tutor:

Lic. Osmin Juárez Burgos.

Asesor:

Lic. Michael Sánchez Pacheco.

León, Viernes 7 de Septiembre del 2018.

“A la libertad por la Universidad”

DEDICATORIA

A *Dios Padre* todo poderoso, quien nos concedió el don de la vida, y nos brindó sabiduría y paciencia para enfrentar los retos que se nos han presentado en el transcurso de ésta, y que diariamente nos llenó de vigor para seguir adelante y poder culminar con éxito nuestros estudios profesionales.

A nuestros *padres*, a quienes le debemos nuestra vida, que con su genuina e infinita amistad y apoyo incondicional nos han ayudado a salir adelante, buscando siempre el mejor camino.

A nuestros *maestros*, por su sabiduría y dedicación, pusieron todos sus esfuerzos para llenarnos de conocimientos y valores éticos y morales para poder integrarnos en nuestra sociedad, por su afán de instruirnos por el camino del bien e inculcarnos aspiraciones de servir fielmente a nuestra

Nicaragua; en especial al *Licenciado Osmin Juárez y su asesor*, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Carlos Meléndez, Sirlenia Pineda y Daniela Solís.

AGRADECIMIENTO

Le damos gracias a nuestros padres que nos han apoyado y guiado por el buen camino, también damos gracias a todos aquellos familiares y personas que han estado junto a nosotros brindándonos su apoyo incondicional.

Agradecemos también a nuestros maestros por la enseñanza que día a día nos han brindado e inculcado valores que nos han servido de base para nuestra formación personal e integral.

De igual manera a nuestros compañeros de clase por brindarnos su amistad y apoyo a lo largo de estos cinco años; y a todo el personal general de nuestra Alma Mater, que de una manera u otra nos ayudaron a lograr este éxito y deseándoles que siempre sigan sirviendo a la comunidad universitaria con calidad y buenos valores.

Carlos Meléndez, Sirlenia Pineda y Daniela Solís.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES.....	3
III.	JUSTIFICACIÓN	6
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
V.	OBJETIVOS.....	10
VI.	MARCO TEÓRICO	11
6.1.	Marco Conceptual	11
6.1.1.	Definición de Motivación.....	11
6.1.2.	La motivación humana	11
6.1.2.1.	<i>Ciclo motivacional</i>	11
6.1.3.	Primeras teorías de la motivación.....	12
6.1.3.1.	<i>Teoría de la jerarquía de las necesidades.</i>	13
6.1.3.2.	<i>Teorías “X y Y”.</i>	14
6.1.3.3.	<i>Teorías de los dos factores</i>	14
6.1.3.4.	<i>Teoría de las necesidades de McClelland</i>	15
6.1.3.5.	<i>Teoría del aprendizaje.</i>	15
6.1.4.	La motivación con respecto al trabajo.....	16
6.1.4.1.	<i>Motivación intrínseca.</i>	16
6.1.4.2.	<i>Motivación extrínseca.</i>	17
6.1.5.	Elementos que influyen en la motivación laboral	18
6.1.5.1.	<i>Involucramiento en el trabajo.</i>	18
6.1.5.2.	<i>Otorgar facultad de decisión en forma psicológica.</i>	18
6.1.5.3.	<i>Compromiso organizacional</i>	19
6.1.5.4.	<i>Percepción del apoyo organizacional</i>	19
6.1.5.5.	<i>Identificación del empleado.</i>	19
6.1.6.	Comunicación.....	20
6.1.7.	Cultura organizacional	21
6.1.7.1.	<i>Innovación y correr riesgos.</i>	21
6.1.7.2.	<i>Minuciosidad.</i>	21
6.1.7.3.	<i>Orientación a los resultados.</i>	21

6.1.7.4. <i>Orientación a las personas</i>	21
6.1.7.5. <i>Orientación a los equipos</i>	22
6.1.7.6. <i>Agresividad</i>	22
6.1.7.7. <i>Estabilidad</i>	22
6.1.8. <i>Compensaciones</i>	24
6.1.9. <i>Información</i>	26
6.1.10. <i>Realimentación</i>	26
6.1.11. <i>Satisfacción laboral</i>	27
6.1.11.1. <i>Trabajo mentalmente estimulante</i>	27
6.1.11.2. <i>Remuneraciones equitativas</i>	27
6.1.11.3. <i>Condiciones laborales de apoyo</i>	28
6.1.11.4. <i>Compañeros que los respalden</i>	28
6.1.12. <i>Medios para diagnosticar y evaluar la motivación</i>	28
6.1.12.1. <i>Plan de sugerencias</i>	28
6.1.12.2. <i>Buzones de reclamos quejas y sugerencias</i>	28
6.1.12.3. <i>Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores</i>	29
6.1.12.4. <i>Entrevistas</i>	29
6.1.12.5. <i>Análisis de las condiciones de trabajo</i>	29
6.1.13. <i>Técnicas motivacionales</i>	29
6.1.13.1. <i>Políticas de conciliación</i>	29
6.1.13.2. <i>Mejora de las condiciones laborales</i>	30
6.1.13.3. <i>Enriquecimiento del trabajo</i>	30
6.1.13.4. <i>Adecuación de la persona al puesto de trabajo</i>	30
6.1.13.5. <i>El reconocimiento del trabajo</i>	30
6.1.14. <i>Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos</i>	31
6.1.14.1. <i>Modelo de factores higiénicos y motivadores</i>	31
6.1.14.1.1. <i>Factores motivadores</i>	31
6.1.14.1.2. <i>Factores higiénicos</i>	31
6.1.15. <i>La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño</i>	32
6.1.16. <i>Uso del reforzamiento positivo para motivar a los demás</i>	33
6.1.17. <i>Motivar mediante el diseño del trabajo</i>	34
6.1.17.1. <i>El modelo de las características del trabajo</i>	34

6.1.17.1.1. Variedad de aptitudes	34
6.1.17.1.2. Identidad de la tarea	35
6.1.17.1.3. Significancia de la tarea	35
6.1.17.1.4. Autonomía.....	35
6.1.17.1.5. Retroalimentación.	35
6.1.18. Las recompensas de los empleados.....	35
6.1.18.1. <i>Pago a destajo</i>	36
6.1.18.2. <i>Pago con base en el mérito</i>	36
6.1.18.3. <i>Bonos</i>	36
6.1.18.4. <i>Pago con base en las aptitudes</i>	37
6.1.18.5. <i>Planes de reparto de utilidad</i>	37
6.1.18.6. <i>Planes de prioridad de acciones para los empleados</i>	37
6.1.19. Definición de Desempeño laboral	37
6.1.19.1. <i>Desempeño de las tareas</i>	38
6.1.19.2. <i>Civismo</i>	38
6.1.19.3. <i>Falta de productividad</i>	38
6.1.20. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	38
6.1.20.1. <i>¿Qué se evalúa?</i>	39
6.1.20.2. <i>Resultados de las tareas individuales</i>	39
6.1.20.3. <i>Conductas</i>	39
6.1.20.4. <i>Rasgos</i>	39
6.1.21. Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados.....	40
6.1.22. Proporcionar capacitación a los empleados.....	40
6.1.23. Determinar los incrementos salariales.....	41
6.1.24. La toma de decisiones para ascenso.....	41
6.1.24.1. <i>Toma de decisión para despido</i>	41
6.1.25. La importancia de realizar investigación de personal	42
6.1.26. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?	42
6.1.26.1. <i>Evaluación por parte de los colegas (pares)</i>	43
6.1.26.2. <i>Comités evaluadores</i>	43
6.1.26.3. <i>Autoevaluaciones</i>	44
6.1.26.4. <i>Evaluación por parte del personal subalterno</i>	44

6.1.26.5. <i>Evaluación de 360° grados.</i>	45
6.1.27. Administración del desempeño.	45
6.1.27.1. <i>Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado como eje de la administración del desempeño.</i>	46
6.1.28. Métodos de evaluación de desempeño.	46
6.1.28.1. <i>Ensayos críticos.</i>	46
6.1.28.2. <i>Incidentes críticos.</i>	47
6.1.28.3. <i>Escala gráfica de calificación.</i>	47
6.1.28.4. <i>Escala de calificación basada en el comportamiento.</i>	47
6.1.28.5. <i>Comparación forzada.</i>	48
6.1.29. Sistemas de incentivos económicos.....	48
6.1.30. Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño.	49
6.1.30.1. <i>Incentivos Salariales.</i>	49
6.1.30.2. <i>Participación de utilidades.</i>	50
6.1.30.3. <i>Participación de ganancias.</i>	51
6.1.30.4. <i>Salario basado en competencias.</i>	51
6.1.31. Elegir criterios de evaluación del desempeño.	52
6.1.32. Desempeño para alcanzar metas.....	52
6.1.33. Desempeño como administradores.....	53
6.1.34. Diferentes puntos de vista sobre los problemas de evaluación.....	53
6.1.34.1. <i>Evaluación subjetiva en comparación con la objetiva.</i>	53
6.1.34.2. <i>Juzgar o autoevaluar.</i>	54
6.1.34.3. <i>Evaluación del desempeño anterior en relación con el desarrollo futuro.</i>	54
6.1.35. Evaluación del desempeño problemas y soluciones.....	54
6.1.35.1. <i>Problemas potenciales de la evaluación con escala de calificación.</i>	55
6.1.35.2. <i>Cómo evitar problemas en la evaluación.</i>	56
6.1.36. Beneficios de la evaluación de desempeño.	57
6.1.36.1. <i>Beneficios para el gerente.</i>	57
6.1.36.2. <i>Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.</i>	57
6.1.36.3. <i>Beneficios para el subordinado.</i>	57
6.1.36.4. <i>Beneficios para la organización.</i>	57
6.1.36.5. <i>Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse.</i>	58

6.1.37. Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño	58
6.1.37.1. <i>Los indicadores</i>	58
6.1.37.2. <i>Evaluación del desempeño como elemento integrado de las prácticas de recursos humanos.</i>	59
6.2. Marco Referencial.....	60
VII. DISEÑO METODOLÓGICO	66
7.1. Enfoque	66
7.2. Alcance	66
7.3. Diseño.....	66
7.4. Área de estudio	67
7.5. Población	67
7.6. Técnica de muestreo	67
7.6.1. Censo	67
7.7. Fuentes de información	67
7.7.1. Primarias.....	67
7.7.2. Secundarias	67
7.8. Recolección de datos	68
7.9. Plan de análisis	68
7.10. Criterios de selección	68
7.10.1. Criterios de inclusión del estudio.	68
7.10.2. Criterios de exclusión del estudio.....	68
7.11. Sesgos del estudio	69
7.11.1. Posibles sesgos del estudio.....	69
7.11.2. Control de sesgos.....	69
7.12. Consideraciones éticas	69
7.13. Operacionalización de variables.....	70
VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71
IX. CONCLUSIONES.....	85
X. RECOMENDACIONES.....	87
XI. BIBLIOGRAFÍA	89
XII. ANEXOS.....	91



I. INTRODUCCIÓN

La motivación es uno de los temas que se investigan con más frecuencia en el Comportamiento Organizacional, ya que es un proceso interno que refleja la interacción entre cada individuo y su entorno; esta sirve para regular la ejecución de conductas hacia una meta que se considere necesaria, repercutiendo en el desempeño del individuo dentro de las organizaciones. **(Hellriegel & Slocum, 2009)**

El desempeño de los colaboradores es el resultado del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual; en las organizaciones, los empleados realizan sus funciones dependiendo de la satisfacción respecto a su puesto de trabajo, del ambiente en que laboran, la forma en que se les supervisa y el nivel de participación en los grupos de trabajo. Actualmente muchos trabajadores no están involucrados activamente en su puesto de trabajo o están completamente desconectado del mismo; asumiendo que los empleados que no están motivados en su puesto laboral, desperdician horas valiosas debido a las necesidades que tienen respecto al entorno y a los distractores como internet, pláticas entre compañeros, llamadas inesperadas, entre otras. **(Robbins & Judge, 2013)**

El objetivo de la presente tesis monográfica consiste en: Analizar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre del año 2017. Para alcanzar tal fin, se identificaron los niveles de motivación y desempeño laboral que poseen dichos colaboradores, de manera que se logre conocer todas sus necesidades, expectativas y la relación entre ambas variables.



Por tanto, si satisfacer las necesidades de los trabajadores es tan importante, resulta fundamental disponer de métodos adecuados que permitan orientar las condiciones necesarias por parte de la empresa que contengan aspectos relacionados con sus necesidades, para determinar el nivel de motivación que se quiere conseguir.

La investigación es de tipo Explicativa y se fundamenta en la utilización del Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT y del Reporte de Evaluación del desempeño laboral, aplicados a los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, mediante la técnica del “Censo”, por ser una población pequeña y tener fácil acceso a ella.

La tesis monográfica está estructurada en doce apartados: Introducción, Antecedentes, Justificación, Planteamiento del problema, Objetivos, Marco Teórico, donde se encuentran los fundamentos teóricos de la investigación, en el Diseño metodológico se explica los procedimientos de elaboración de la investigación, Análisis de resultados donde se presentan e interpretan los principales resultados, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.



II. ANTECEDENTES

El grupo industrial AGROSA es una industria fundada hace más de 40 años y manteniéndose a lo largo del tiempo en constante crecimiento y ventas, independientemente de la competencia con otras empresas de distribución de productos para el hogar que se encuentran en la ciudad de León y en otros municipios.

Es un consorcio de industrias formado por tres empresas, ofreciendo productos de consumo masivo al mercado nacional y Centroamericano. Entre ellas tenemos:

A. Agrosa: es responsable en la producción y envasado de aceite comestible (Soya- Palma), también maquila aceites a otras compañías, utiliza materias primas de calidad para ofrecer un producto 100% procesado en Nicaragua.

B. Harinisa: tiene a cargo la producción y empaquetado de harina de trigo.

C. Indegrasa: encargada del jabón sólido para lavar la ropa y para diferentes tipos de segmentos de mercado, incluyendo la exportación. Se caracteriza por introducir constantemente nuevas tecnologías que permiten actualizar las técnicas existentes y lograr un producto de excelente calidad.

Con plantas de procesamiento y producción ubicados en la ciudad de León y con Gerencia General en la ciudad de Managua.

A continuación, se presentan algunas investigaciones relacionadas al tema en estudio, los que constituyen los antecedentes investigativos:



- A. (Delgado, María & Di Antonio, Ana, 2010) en su trabajo titulado: **“La Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional”** realizado en Octubre del año 2010 en la ciudad de Caracas, para optar al grado de Lic. en Educación en la Universidad Central de Venezuela, explican que hoy en día, las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Se estima que, por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral. Esta situación motiva a las autoras de dicha investigación a analizar cómo incide la motivación laboral en el desempeño organizacional, a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación, por lo cual analizaron la situación y se buscaron posibles herramientas para solventar dicha problemática en caso de estar presente.
- B. (Sum Mazariegos, 2015) realizó un estudio titulado: **“Motivación y Desempeño laboral”**, en el año 2015 en Guatemala, para optar al título de Lic. en Psicología Industrial en la Universidad Rafael Landívar; dicho estudio fue realizado en el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango”. El objetivo del estudio fue establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de dichos trabajadores. El Tipo de estudio de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional de acuerdo a su contenido y el tamaño del rendimiento laboral. Asimismo, el estudio tuvo una muestra de 34 colaboradores del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, los mismos que fueron distribuidos con 12 mujeres y 22 hombres. El estudio muestra como hipótesis que sí existe influencia de la motivación en el desempeño laboral. El estudio concluye, que la motivación



influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona de Quetzaltenango. Al mismo tiempo el estudio pudo deducir que la motivación es uno de los factores importantísimos para el buen desempeño laboral en el personal administrativo de una empresa.

C. (Martínez, Juana & Espino, María, 2014) realizaron un estudio titulado: **“La motivación laboral, planes de compensación y su incidencia en el personal”** en el año 2014 en Managua, para optar al título de Lic. en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA). Dicho estudio es de carácter descriptivo y tomaron como caso práctico la Micro-financiera FAMA para describir los factores motivacionales que inciden en el personal de dicha empresa; a su vez, se describen los tipos de compensaciones que la organización brinda a sus trabajadores y cómo esta influye en su comportamiento dentro de los puestos de trabajo. Al final de estudio, se determinó que la motivación incide en el comportamiento positivo de los empleados y en su nivel de desempeño laboral.

Cabe resaltar que en nuestra Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, no existe un estudio que se relacione a nuestro tema investigativo; por lo tanto, este trabajo es pionero acerca de la temática de Motivación y su influencia en el Desempeño laboral.



III. JUSTIFICACIÓN

La motivación es un proceso psicológico básico, junto con la percepción, actitudes, la personalidad y el aprendizaje, que ayudan a comprender el comportamiento humano. Esta interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno; como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar, así que es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento organizacional. **(Robbins & Judge, 2013)**

La motivación depende del curso, intensidad y persistencia del empleado para alcanzar sus objetivos; sin embargo, desde una perspectiva sistémica, se compone de 3 elementos: las necesidades (que surgen en el interior del ser humano y dependen de elementos culturales), los impulsos (también llamados “motivos”, son los medios que sirven para aliviar las necesidades) y los incentivos (lo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso). **(Robbins & Judge, 2013)**

En un **sentido social**, esta investigación tiene gran valor para los empleados del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa, ya que podrán comprender de manera efectiva la importancia del proceso motivacional en el entorno de trabajo y conocer los principales aspectos que implica dicho proceso.

Para ellos es de suma importancia conocer la existencia de necesidades y carencias que pueden provocarles tensión laboral y determinar si su nivel de desempeño genera algún tipo de recompensa o sanción. Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés; así mismo, el bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración.



Desde el **punto de vista teórico**, esta investigación es importante porque se analizará de manera minuciosa los elementos que contemplan el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT y el Reporte de Evaluación del desempeño laboral que utiliza el Grupo Industrial Agrosa, donde se identificarán las necesidades, expectativas, nivel de motivación y de desempeño laboral de los empleados Administrativos de la empresa en estudio.

Desde el **punto de vista práctico**, la investigación es importante porque proporciona al Grupo Industrial Agrosa un instrumento que le permita conocer información real acerca de la influencia que ejerce la motivación en el desempeño laboral de sus colaboradores.

Por último, desde el **punto de vista metodológico**, el trabajo escrito permitirá verificar los procedimientos investigativos, así como el uso de técnicas, métodos y herramientas de carácter científico, sirviendo de guía para futuros estudios del tema.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño, cultura organizacional y principalmente, de la motivación de sus empleados. Sin personas motivadas, las organizaciones limitan su efectividad. No cabe duda de que varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual, como ocurre con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo y el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo. Sin embargo, la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas. **(Chiavenato, 2012)**

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas. Varias razones explican por qué las personas tienen desempeños diferentes.

La diversidad genera diferentes pautas de comportamiento y éstas casi siempre están relacionadas con necesidades y metas. Se han utilizado muchas variables para tratar de explicar las diferencias en el desempeño de las personas, como las habilidades, competencias, nivel de aspiraciones, recompensas intrínsecas y extrínsecas; sin embargo, entre estos factores la motivación casi siempre ocupa el primer lugar. **(Chiavenato, 2012)**



Es notable que la motivación genera en los colaboradores un alto rendimiento, lo que ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos organizacionales y permite un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades propias del trabajo; si las actitudes son positivas, los trabajadores logran optimizar sus actividades en el área de trabajo. Dicho escenario llevó a centrar la atención del grupo investigativo en el área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, para analizar si realmente la motivación influye en el desempeño de estos empleados.

Para los Administradores o Gerentes de la Empresa es de suma importancia saber cómo el estudio de la motivación favorece el desempeño de los colaboradores, por lo que cabe preguntar:

¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral del personal Administrativo del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, en el segundo semestre del año 2017?



V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre del año 2017.

5.2. Objetivos Específicos

- 5.2.1.** Determinar el nivel de motivación laboral que poseen los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa.
- 5.2.2.** Descubrir los factores que tienen mayor incidencia en la motivación laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa.
- 5.2.3.** Identificar el grado de desempeño laboral que demuestran los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa.
- 5.2.4.** Conocer los principales factores del desempeño laboral, donde los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa tienen mejores resultados.
- 5.2.5.** Explicar la relación entre la motivación y desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa.



VI. MARCO TEÓRICO

6.1. Marco Conceptual

6.1.1. Definición de Motivación.

(Chiavenato I. , 2012) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su desempeño.

6.1.2. La motivación humana.

(Chiavenato, 2007) menciona que la motivación busca explicar el comportamiento de las personas. La administración científica se basa en la concepción del homo economicus, según el cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamentaba en esa teoría de la motivación.

6.1.2.1. Ciclo motivacional.

El comportamiento humano es producto de la motivación. Toda vez que se satisface una necesidad, surge otra en su lugar y así en lo sucesivo, de manera continua e incesante. La motivación es una tensión persistente que empuja al individuo hacia alguna forma de



comportamiento , que busca dar satisfacción de una o más necesidades. De aquí surge el concepto del ciclo motivacional presentado en la Figura 1.

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, según Lewin, hasta que un estímulo deshace o crea una necesidad. Esa necesidad provoca un estado o tensión que sustituye al estado previo de equilibrio. La tensión conduce hacia algún comportamiento o acción dirigida hacia la satisfacción de alguna necesidad. Cuando la necesidad queda satisfecha el organismo vuelve a su estado de equilibrio inicial, hasta que otro estímulo surja. Toda satisfacción representa una liberación de tensión. (Chiavenato I., 2012)

Figura 1. Etapas del ciclo motivacional que resulta de la satisfacción de necesidades.



6.1.3. Primeras teorías de la motivación.

Robbins y Judge (2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el



fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

6.1.3.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades.

La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por **Abraham Maslow**, quien determinó la hipótesis que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar

- A. Fisiológicas.** Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo.
- B. Seguridad.** En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- C. Sociales.** Se pueden encontrar el afecto, el sentido por pertenencia.
- D. Estima.** Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- E. Autorrealización.** Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un cierto nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante.

Según **Maslow** si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción.



6.1.3.2. Teorías “X y Y”.

Douglas McGregor, citado por **Robbins y Judge (2013)** estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría **X** en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada **Y**, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados **McGregor** determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas de los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría “X” creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

Quienes se basan en la teoría “Y” suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría “Y” señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso **McGregor** llegó a pensar que los supuestos de la teoría “Y” eran más aceptados que los de la teoría **X**. Por consiguiente, estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo.

6.1.3.3. Teorías de los dos factores.

Con la premisa de que la relación de un empleado con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso. La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene. Ya que esta teoría relaciona



Análisis de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre del año 2017.

factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción.

Durante los factores de higiene, factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión, el salario, se verán si son adecuados para un puesto y si además mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

(Chiavenato I., 2012)

6.1.3.4. Teoría de las necesidades de McClelland.

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades son importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

- A. Necesidad de logro.** Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.
- B. Necesidad del poder.** Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- C. Necesidad de afiliación.** Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

6.1.3.5. Teoría del aprendizaje.

Jones y George citado por **(Hellriegel & Slocum, 2009)** definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.



El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivado por obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño.

6.1.4. La motivación con respecto al trabajo.

La motivación influye en las actividades diarias, específicamente en el trabajo. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo; por lo tanto, podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en el desempeño laboral: motivación intrínseca y extrínseca. **(Chiavenato, 2007)**

6.1.4.1. Motivación intrínseca.

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow (1954) son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. Por lo tanto, podemos decir que la motivación intrínseca se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades superiores. **(Chiavenato, 2007)**



6.1.4.2. Motivación extrínseca.

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: la fisiológicas y las de seguridad. Se denominan extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines; es decir, que la motivación extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores.

(Aamodt, 2010) nos habla sobre los principios y conceptos presentados por los enfoques motivacionales, y del cual se pueden distinguir tres dimensiones de carácter analítico:

Dimensión de condiciones motivacionales internas, externas y de relación entre lo interno y lo externo. En las condiciones internas se entienden tres categorías: lo fisiológico, lo psicológico y lo psicosocial. En esta dimensión se describen fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado. Su relevancia radica en la capacidad de imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano.

En las condiciones externas, comprende una categoría de variables constituidas por eventos externos (grupo y puesto de trabajo, la tarea) y otra por personas y agentes (comportamientos típicos de jefes, colegas, subalternos). Contienen variables externas al organismo, propias del medio organizacional y del puesto de trabajo. Condiciones de relación entre lo interno y externo, que muestran cómo las personas con determinadas categorías de necesidades valoran cierto tipo de condiciones de trabajo.



Por lo tanto, podemos decir que la motivación intrínseca se refiere a la motivación que viene desde el interior de un individuo y que lo incentiva a realizar una actividad por placer o preferencia propia, sin que exista de por medio alguna recompensa externa o del exterior, mientras que la motivación extrínseca está dada por factores externos de un individuo, y estos son recompensas externas o del exterior, que los atrae a realizar una acción por lo que se recibirá a cambio por ese trabajo, estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea por sí misma no podría proporcionar.

6.1.5. Elementos que influyen en la motivación laboral.

A continuación, se hace mención de diversos autores que abordan los elementos que ayudan en la motivación de los empleados en una institución. **(Robbins & Judge, 2013)** los describen de la siguiente manera:

6.1.5.1. Involucramiento en el trabajo.

Mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un alto involucramiento en el trabajo, se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Los altos niveles de involucramiento en el trabajo se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la empresa y el desempeño en el trabajo. Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menos ausentismo y tasas de renuncia.

6.1.5.2. Otorgar facultad de decisión en forma psicológica.

Consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto y la autonomía se percibe en su trabajo.



6.1.5.3. Compromiso organizacional.

Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. El involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo en específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos: (a) compromiso afectivo hacia la organización y la creencia en sus valores, (b) compromiso para continuar en una organización y (c) compromiso normativo para permanecer con la organización por razones morales o éticas.

6.1.5.4. Percepción del apoyo organizacional.

Es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar. Las personas que tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia; los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo.

6.1.5.5. Identificación del empleado.

Se define con el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con sus empresas; los empleados sin identificación en esencia aportan esencia “horario”; dan tiempo, pero no energía o atención en su trabajo.

La identificación es una preocupación real para la mayoría de las organizaciones, debido a que las encuestas indican que son pocos los empleados, entre 17 y 29 por ciento, que tienen mucha identificación en su trabajo.



6.1.6. Comunicación.

La comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización y son las siguientes:

- A.** Sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros ya que la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.
- B.** Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimiento de metas específicas, la realimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- C.** Es un medio de expresión emocional; para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.
- D.** Facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los individuos y grupos la información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

No debería verse a ninguna de estas funciones como más importantes que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional



y elegir una decisión. Se supone que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización conlleva una o más de estas cuatro funciones. Según **(Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012)** la comunicación abierta implica que la información fluye libremente de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en todas direcciones dentro de una organización. Significa también que la realimentación recíproca se da y se recibe en una atmósfera de confianza y que las personas se preocupan por los demás, se toman mutuamente en cuenta y se respetan entre sí.

6.1.7. Cultura organizacional.

(Robbins & Judge, 2013) refieren que la cultura organizacional se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras; es un conjunto de características básicas que valora la organización como son las siguientes:

6.1.7.1. Innovación y correr riesgos.

Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

6.1.7.2. Minuciosidad.

Grado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

6.1.7.3. Orientación a los resultados.

Grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

6.1.7.4. Orientación a las personas.

Grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.



6.1.7.5. Orientación a los equipos.

Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

6.1.7.6. Agresividad.

Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

6.1.7.7. Estabilidad.

Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características.

(Robbins & Judge, 2013) se refieren a la cultura organizacional como la percepción que se forman los empleados de la organización con base en factores tales como el grado de tolerancia al riesgo, énfasis en el equipo y apoyo a las personas. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y satisfacción de los empleados. Históricamente, en los modelos de administración y comportamiento organizacional, no ha habido lugar a la espiritualidad, pero tomar en cuenta la espiritualidad ayuda a entender mejor el comportamiento de los empleados. Actualmente las organizaciones promueven una cultura espiritual, donde reconocen que las personas tienen mente, espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos, así como ser parte de una comunidad. El concepto de



espiritualidad se remite al análisis de la motivación y al balance entre el trabajo y la vida personal. Las organizaciones espirituales se preocupan de ayudar a las personas a desarrollar y lograr todo su potencial. Algunas características culturales que tienden a ser evidentes en las empresas espirituales son las siguientes:

A. Un sentido intenso de propósito: Las organizaciones espirituales construyen sus culturas alrededor de un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización. Las personas quieren estar inspiradas por un propósito que piensan es importante y benéfico.

B. Confianza y respeto: Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y apertura.

C. Prácticas humanísticas de trabajo: Éstas incluyen horarios flexibles de trabajo, premios basados en el grupo y la organización, disminución de las diferencias salariales y de estatus, garantías de los derechos del trabajador individual, dar poder a los empleados y seguridad en el trabajo.

D. Tolerancia a la expresión de los empleados:

La característica final que diferencia a las organizaciones basadas en la espiritualidad es que no inhibe las emociones de los empleados. Permiten que las personas sean ellas mismas; que expresen sus humores y sentimientos, sin culpa o temor de una reprimenda.

(Dessler & Verela, 2011) aseguran que actualmente hay una tendencia de la creación de una cultura organizacional positiva, la cual se define como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado; recompensas, más que castigo y recalca la vitalidad y crecimiento individual. A continuación, se considerará cada una de ellas:



- A. Desarrollo de las fortalezas del empleado:** Gran parte de la cultura organizacional y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas., se deben de encontrar y aprovechar sus fortalezas.
- B. Premiar más que castigar:** Existen momentos para el castigo, pero también para los premios. La mayoría de las organizaciones se centran en los premios extrínsecos como el salario y los ascensos y olvidan los premios más pequeños como los elogios. Crear una cultura organizacional positiva significa atrapar a los empleados haciendo algo bueno. No hacer elogios es un “asesino silencioso”, ya que los empleados no piden elogios, por eso los gerentes no se dan cuenta de los costos de no hacerlos.
- C. Énfasis en la vitalidad y crecimiento:** Hace énfasis no solo en la eficacia de las empresas, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera y muestra interés no solo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa.

6.1.8. Compensaciones.

(Robbins & Judge, 2013) mencionan que el desarrollo de un sistema de compensación efectivo y apropiado es una parte importante del proceso de la administración del recurso humano. Puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a



lograr su misión y sus metas. Además, se ha demostrado que el sistema de compensación de una organización tiene efecto en el desempeño estratégico.

Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio de trabajo a fin de mantener motivada a la gente. La compensación de la organización puede incluir muchos tipos de diferentes incentivos, como sueldos y salario base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos y otros beneficios y servicios. Cualquiera que sea el método que asuman los gerentes, deben establecer un sistema de 43 compensaciones justo, equitativo y motivante, que permita a las organizaciones reclutar y mantener una fuerza de trabajo talentosa, capaz y motivada. A continuación, se mencionan los determinantes del nivel de compensación y beneficios: (a) ejercicio y desempeño del empleado, (b) tipo de desempeño en el puesto, (c) tipo de negocio, (d) sindicalizado, (e) énfasis en mano de obra o capital, (f) filosofía gerencial, (g) ubicación geográfica, (h) rentabilidad de la compañía y (i) tamaño de la compañía.

(Hellriegel & Slocum, 2009) comentan que uno de los principales retos que enfrentan las compañías consiste en crear sistemas de remuneración que motiven al personal. Mientras más ganen las personas y más se identifiquen con lo que hacen, menor será la importancia relativa que concedan al dinero. Su lugar lo toma el reconocimiento del logro obtenido y la libertad de acción, es decir, la posibilidad de influir en lo que pueda pasar. „No solo de pan vive el hombre“, la sensación de bienestar en el trabajo tiene mayor importancia que el dinero. La administración no debe apoyarse exclusivamente en los incentivos materiales, sino que es necesario realizar una consulta interna para descubrir qué es lo que motiva al personal de sus compañías y qué es lo que



daña la motivación. Una buena motivación no sólo contribuye a lograr un sentimiento de bienestar en el individuo, sino que también tiene implicaciones económicas positivas.

6.1.9. Información.

(Hellriegel & Slocum, 2009) señalan que al mantener informada a la gente se estimula la seguridad y la confianza, siempre y cuando el gerente tenga una credibilidad considerable con base en la fuerza de la experiencia pasada.

6.1.10. Realimentación.

(Chiavenato, 2007) asegura que la comunicación abierta garantiza la calidad. Una respuesta estimula un mayor logro. La realimentación positiva y negativa es importante. El reconocimiento por un trabajo bien hecho produce un mejor rendimiento y la crítica constructiva estimula a la gente a desarrollar y poner a prueba el propio potencial. Pero es indispensable elegir la forma de expresión adecuada.

La falta de respuesta del jefe frente al trabajo del empleado indica indiferencia, menosprecio y castigo. La motivación desaparece. La falta de realimentación es el mayor destructor de la motivación en el trabajo. A nadie le gusta pasar desapercibido.

El sentirse ignorado es una carga psicológica que provoca diferentes reacciones. Un número considerable de conflictos surge de una falta permanente de atención. Como resultado se pierde la



voluntad para el trabajo y la productividad disminuye. Mostrar interés y retroalimentar son dos tareas particularmente importantes cuando se contrata y se capacita al personal nuevo. Retroalimentar significa juzgar las actitudes, acciones y logros de los demás.

6.1.11. Satisfacción laboral.

(Robbins & Judge, 2013) definen este término como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo, tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Además, dicen que la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales. Además, comentan que en la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

6.1.11.1. Trabajo mentalmente estimulante.

Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.

6.1.11.2. Remuneraciones equitativas.

Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa



en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos; de igual forma se requiere un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, que lleve a mayores tareas y una mejor posición.

6.1.11.3. Condiciones laborales de apoyo.

Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

6.1.11.4. Compañeros que los respalden.

Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

6.1.12. Medios para diagnosticar y evaluar la motivación.

El departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores también su clima laboral de la empresa los instrumentos más utilizados son los siguientes:

6.1.12.1. Plan de sugerencias.

Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica. Las empresas generalmente premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo.

6.1.12.2. Buzones de reclamos quejas y sugerencias.

Es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que los reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención.



6.1.12.3. Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.

La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.

6.1.12.4. Entrevistas.

Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción la información recopilada en la entrevista de salida un colaborador se va voluntariamente de la empresa.

6.1.12.5. Análisis de las condiciones de trabajo.

Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades. **(Dessler & Verela, 2011)**

6.1.13. Técnicas motivacionales.

(Newstrom, 2011) define estas técnicas como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente.

6.1.13.1. Políticas de conciliación.

Las técnicas para motivar al personal son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo



parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.

6.1.13.2. Mejora de las condiciones laborales.

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

6.1.13.3. Enriquecimiento del trabajo.

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al trabajador. Esto puede darle la autonomía al empleado para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.

6.1.13.4. Adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

6.1.13.5. El reconocimiento del trabajo.

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas.



6.1.14. Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos.

(Hellriegel & Slocum, 2009) definen que la motivación mediante el diseño de puestos, indica como estos pueden ser motivacionales, los cuales se explican a continuación:

6.1.14.1. Modelo de factores higiénicos y motivadores.

Herzberg y sus colegas adoptaron otros enfoques para determinar que motiva a las personas. Ellos les pidieron a las personas que les comentasen como se sentían detalladamente respecto a sus puestos de trabajo. Con base a este estudio ellos desarrollaron la teoría bifactorial o de los dos factores, más conocidos como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone que dos conjuntos de factores son causas básicas de satisfacción y la insatisfacción en el puesto.

6.1.14.1.1. Factores motivadores.

Son el trabajo mismo, en este factor se puede encontrar el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Ya que se relacionan con los sentimientos positivos que el individuo siente respecto a su contenido y a su puesto. Estas sensaciones positivas a su vez se relacionan con las experiencias del sujeto respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad.

Reflejan un logro permanente más que temporal en el marco laboral. Es importante saber que los motivadores son factores intrínsecos, los cuales se relacionan de una forma directa con el trabajo y la mayor parte pertenecen al fuero interno de la persona.

Los términos establecidos por la organización solo tendrían un factor indirecto en ellos.

6.1.14.1.2. Factores higiénicos.

Incluyen la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo son los beneficios y las relaciones interpersonales, estos



factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto a sus actividades de trabajo y se relacionan con el texto en el cual lo desempeña.

Los factores higiénicos son, externos al trabajo. Ya que estos sirven como recompensa para un alto desempeño, las organizaciones deben reconocer el alto desempeño de los colaboradores.

6.1.15. La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño.

(Hellriegel & Slocum, 2009) definen que es importante crear empleos para que las personas sepan que son retadores y gratificantes, otro componente que motiva a las personas es la idea de que pueden tener una esperanza de obtener ciertas recompensas si se esfuerzan mucho por alcanzarlas.

En el modelo de las expectativas, se dice que las personas se sienten motivadas si piensan que por el trabajo realizado se les puede proporcionar cosas que desean. Se pueden mencionar algunas de ellas, la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una actividad desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas.

Una premisa básica de las expectativas es que el individuo es una persona racional. El objetivo de este modelo es que sostiene que si la persona tiene necesidades e ideas propias respecto a lo que desea de su trabajo en el momento de tomar una decisión respecto a cualquier asunto o tema o con el hecho de saber respecto a que organización entrara el individuo y cuan duro será su trabajo actuara basado en sus necesidades e ideas.



6.1.16. Uso del reforzamiento positivo para motivar a los demás.

(Hellriegel & Slocum, 2009) explican que el método más utilizado para motivar al personal en el trabajo es la modificación del comportamiento, tratar de cambiar la conducta de un individuo mediante la utilización de recompensas y castigos. El comportamiento se basa en un principio elemental del ser humano, la ley del efecto; la conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a reiterar en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse. El objetivo de la modificación del comportamiento en el trabajo consiste en recompensar a los empleados cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización tales como mejorar la productividad.

El método que se utiliza para dar a conocer las habilidades para modificar la conducta consiste en subrayar el reforzamiento positivo porque esta es la estrategia de modificación del comportamiento que más se utiliza en el ámbito laboral. El reforzamiento positivo tiene como significado aumentar la probabilidad de que se repita un comportamiento determinado y recompensado a la gente por responder de buena manera. La frase incrementar la probabilidad quiere decir que el reforzamiento positivo mejora el aprendizaje y la motivación, pero no es totalmente eficaz. Se debe tomar en cuenta que no se puede quedar atrás la frase responder de la manera esperada. Para que el reforzamiento positivo se aproveche de manera apropiada, el resultado de una recompensa debe depender de que la persona haga algo bien sus actividades laborales. Resulta fácil visualizar el reforzamiento con trabajos bien estructurados, el reforzamiento positivo también se utiliza para fomentar comportamientos deseados en trabajos complejos y bien pagados si se desea emplear el reforzamiento positivo de manera correcta es preciso seguir ciertas reglas las cuales son:



- A. Expresar con toda claridad que comportamiento conducirá a una recompensa
- B. Elegir una recompensa apropiada
- C. Suministrar una amplia administración
- D. Conceder las recompensas con frecuencia variable
- E. Hacer que la recompensa siga de inmediato a la conducta observada
- F. Hacer que la recompensa corresponda al comportamiento
- G. Lograr que las recompensas sean bien visibles
- H. Cambiar la recompensa cada cierto tiempo.

6.1.17. Motivar mediante el diseño del trabajo.

(Robbins & Judge, 2013) refieren que las investigaciones acerca de la motivación se establecen cada vez más sobre enfoques que relacionan los conceptos, ésta con cambios en la manera en que están estructurado el trabajo. Dichos estudios sobre el diseño del trabajador brindan evidencias bien sustentadas ya que la forma en que se estructuran los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica.

6.1.17.1. El modelo de las características del trabajo.

Dicho modelo fue creado por **J. Richard Hackman y Greg Odham** citado por (Delgado, María & Di Antonio, Ana, 2010) sugieren que cualquier trabajo queda detallado en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

6.1.17.1.1. Variedad de aptitudes.

Grado en que el trabajo se requiere que se ejecuten actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierta cantidad de aptitudes y talentos.



6.1.17.1.2. Identidad de la tarea.

Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total y reconocible.

6.1.17.1.3. Significancia de la tarea.

Grado en que las tareas laborales tienen consecuencias en las vidas o actividades de los individuos.

6.1.17.1.4. Autonomía.

Grado en que el empleado proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad, el individuo puede tomar sus propias decisiones para que programe sus labores y determine los procedimientos adecuados para llevarlo a cabo.

6.1.17.1.5. Retroalimentación.

Grado en que la realización de las tareas de trabajo, se necesita para su puesto y da como resultado que el colaborador reciba información directa y clara y concisa sobre la eficacia de su desempeño.

6.1.18. Las recompensas de los empleados.

(Maldonado, Pamela & Perucca, Priscila, 2008) explican que el pago no es un factor que impulsa una manera importante de la motivación en área laboral. Sin embargo, para motivar a las personas es importante que no subestimen la importancia que tiene el sueldo para mantener los talentos notables.



6.1.18.1. Pago a destajo.

Los salarios de pago a destajo se han reconocido por la popularidad por más de un siglo, como medio de compensación de los trabajadores de producción. Dicho pago se les retribuye a los colaboradores una cantidad fija por cada unidad terminada. Si un empleado no tiene salario base solo se le paga por lo que produce, se trata de un plan a destajo puro.

6.1.18.2. Pago con base en el mérito.

Los planes de pago con base en el mérito también reenumeran el desempeño del individuo. Así mismo, a diferencia de los planes de pago a destajo, que se basan en la producción objetiva. Los pagos con base en el mérito se apoyan en la calificación y los resultados de la evaluación del desempeño. La ventaja principal es que permiten que los empleados reconozcan la diferencia entre el pago basado en el desempeño de modo que a las personas reconocidas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes. Los planes ayudan para ser motivadores, ya que si están realizados en la forma adecuada los individuos sientan una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben. Las evidencias apoyan la importancia de este vínculo.

6.1.18.3. Bonos.

Los bonos anuales son un factor importante de la compensación total. Los planes de bonos se desarrollan cada vez más en las organizaciones con el fin de que incluyan a empleados que desempeñen cargos de menor jerarquía dentro de la organización. Una de las ventajas que tienen los bonos respecto al pago de méritos es que los mismos recompensan a los trabajadores por su reciente desempeño y no por el histórico. Los efectos del incentivo del desempeño actual deben ser mayores porque en lugar de pagar a las personas por un rendimiento que ocurrió hace varios años (y que se incorporó en el salario base) los bonos recompensan solo el más reciente. La desventaja de los bonos es que los empleados los perciben como un pago.



6.1.18.4. Pago con base en las aptitudes.

El pago basado en las aptitudes, denominado también pago con base en las competencias o con base en el conocimiento establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar.

Para el personal, el atractivo de los planes de pago basado en las aptitudes es que aumenta la flexibilidad de la fuerza de trabajo y excelencia en sus funciones. Para los colaboradores de una empresa el atractivo de los planes de pago basados en las aptitudes es que incrementan la flexibilidad de la fuerza de trabajo si los empleados son intercambiables es más fácil hacer las asignaciones. El pago con base en las aptitudes también llega a facilitar la comunicación a través de la organización debido a que los individuos entienden más los trabajos de los compañeros.

6.1.18.5. Planes de reparto de utilidad.

Son programas que toman en cuenta a toda la organización, con el propósito de distribuir la compensación basada en ciertas fórmulas establecidas creadas de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Estos pagos pueden ser en forma directa y en efectivo.

6.1.18.6. Planes de prioridad de acciones para los empleados.

Estos son planes de prestaciones establecidos por las empresas, donde los empleados adquieren acciones de ella, a menudo que los precios están por debajo de los del mercado como parte de sus prestaciones.

6.1.19. Definición de Desempeño laboral.

(Robbins & Judge, 2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales.



En general, a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. Además, explican que en las organizaciones solo se evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

6.1.19.1. Desempeño de las tareas.

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

6.1.19.2. Civismo.

Se refiere a acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como ayudar a los demás, aunque ésta no solicite respaldar objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

6.1.19.3. Falta de productividad.

Incluye acciones que dañan a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse agresivo con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

6.1.20. Objetivos de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, ayudar en la toma decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan



las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

6.1.20.1. ¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, conductas y rasgos.

6.1.20.2. Resultados de las tareas individuales.

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

6.1.20.3. Conductas.

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

6.1.20.4. Rasgos.

Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la



organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

6.1.21. Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados.

Aamodt (2010) explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo. Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

6.1.22. Proporcionar capacitación a los empleados.

(Aamodt, 2010) definen que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas.



6.1.23. Determinar los incrementos salariales.

(Aamodt, 2010) refiere que el valor de un puesto se determina mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo.

6.1.24. La toma de decisiones para ascenso.

(Martínez, Juana & Espino, María, 2014) define que la otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. El mejor empleado en un nivel no siempre lo es en el siguiente:

6.1.24.1. Toma de decisión para despido.

Desafortunadamente, proporcionar realimentación, asesoría y capacitación a los empleados no siempre mejora el desempeño ni reduce los problemas de disciplina. Las técnicas de administración



del desempeño de este no son exitosas, los resultados de una revisión pueden indicar que la mejor vía de acción es despedir al empleado.

6.1.25. La importancia de realizar investigación de personal.

(Ramírez, 2015) explica que la última razón para evaluar a los empleados es la investigación de personal. Se deben validar las pruebas laborales y una forma de hacerlo es correlacionar las puntuaciones de las pruebas con algunas medidas precisas del desempeño laboral. Sin embargo, para hacerlo, debe estar disponible una medida precisa y confiable de este último. Lo mismo aplica al evaluar la efectividad de los programas de capacitación. Para determinar dicha efectividad, hay que contar con una medida precisa del desempeño para utilizarla al determinar si esta mejora, como resultado de la capacitación.

6.1.26. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

(Dessler & Verela, 2011) exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores. La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un



trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53% de los empleados ahora participan en sus evaluaciones de desempeño. En continuidad las evaluaciones son bastantes indulgentes, las cuales presentan una inclinación al servicio de los colaboradores y pocas veces coinciden con las calificaciones que designen los supervisores. Tal vez sea más correcta para fines de desarrollo y deben combinarse con otras fuentes de información para disminuir errores de evaluación.

6.1.26.1. Evaluación por parte de los colegas (pares).

Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) y gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designada a un supervisor. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces. Un estudio que se realizó colocó a estudiantes en grupo de trabajo auto-administrados. Los investigadores descubrieron que las evaluaciones por parte de los colegas tenían un impacto positivo inmediato sobre la apreciación de la comunicación abierta, la motivación en las tareas de los empleados tiene como resultado la apatía social, viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

6.1.26.2. Comités evaluadores.

Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo, puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.



6.1.26.3. Autoevaluaciones.

Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas.

Un estudio que se realizó en una organización, llegó a la conclusión que si se le pide a un empleado calificar su propio desempeño laboral el 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior y prácticamente todos los empleados restantes se clasifican a sí mismo al menos en el 50% superior; en otro estudio, las autoevaluaciones en realidad se correlacionaron negativamente con su desempeño posterior en un centro de evaluación en contraste, un promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del trabajador predijeron el desempeño en el centro de evaluación del sujeto.

6.1.26.4. Evaluación por parte del personal subalterno.

En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere. La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio que se realizó, se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los gerentes a quienes inicialmente se les calificó como deficiente o moderados presentaron mejorías



significativas en puntuaciones de retroalimentación ascendente durante un periodo de cinco años. Los gerentes que se reúnen con los subalternos para analizar y examinar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron.

6.1.26.5. Evaluación de 360° grados.

La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto-mejoría.

6.1.27. Administración del desempeño.

Se trata del desarrollo mediante el cual las compañías tiene la seguridad de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas que la organización, incorpora la prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, aumenta sus habilidades y capacidades, y evalúa constantemente su comportamiento enfocado a metas y luego lo recompensan en una forma que se espera, Ya que esto obtendrá sentido en las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesional de cada empleado. La idea consiste en avalar que dichos elementos sean firmes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere llegar a lograr. El enfoque de la administración de desempeño actualmente refleja los intentos de los gerentes por



reconocer la forma más clara de la naturaleza interrelacionada de los factores que tienen influencias en el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño en un mundo globalmente competitivo.

6.1.27.1. Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado como eje de la administración del desempeño.

Se tiene la idea que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a objetivos y metas, en primer plano el gerente debe evaluar al colaborador basándose en el desempeño del mismo, a lo largo a base de los estandartes específicos, ya que se espera a que se le mida. En segundo plano el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido, en términos de las metas más extensas de las empresas. De manera correcta existen en las compañías una jerarquía de metas, las cuales de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de poder.

6.1.28. Métodos de evaluación de desempeño.

(Dessler & Verela, 2011) exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargo de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran:

6.1.28.1. Ensayos críticos.

Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación.



Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es difícil ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

6.1.28.2. Incidentes críticos.

Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

6.1.28.3. Escala gráfica de calificación.

Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

6.1.28.4. Escala de calificación basada en el comportamiento.

Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.



6.1.28.5. Comparación forzada.

Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de unos u otros compañeros. Ya que es importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

6.1.29. Sistemas de incentivos económicos.

(Newstrom, 2011) indica que hoy en día, muchas empresas que luchan por sobrevivir enfocan su atención a la administración del desempeño, esta idea parte de la premisa que el desempeño del colaborador puede administrarse y mejorarse ya sea mediante el establecimiento de metas, ya que una buena estructura organización actualiza, una mejor tecnología, nuevos horarios de actividades laborales, una alta participación de los empleados y una mejor motivación. Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad. Se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajador, el factor básico de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional y hacer que el salario de un empleado dependa de una o más dimensiones.

Entre los objetivos adicionales se pueden mencionar la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades claves del personal. Los criterios para aplicar estos incentivos serán: la producción del empleado, las utilidades de la organización,



ahorros en costos, unidades enviadas, un nivel de servicio al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales. La evaluación del desempeño puede ser utilizada en forma individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato o futuro como en los planes de participación de utilidades.

6.1.30. Incentivos que relacionan la retribución con el desempeño.

Diversos tipos generales de incentivos variables relacionan la retribución con el desempeño tal vez la medida más popular es que el aumento de la producción determina el pago, como se ilustra en las comisiones de ventas o en el pago a destajo o por pieza, que vinculan de forma directa y simplemente el desempeño al premio. Los trabajadores que producen más, reciben más. A menudo la paga se determina por una combinación de medidas de cantidad y calidad para garantizar una alta calidad del producto o servicio. Independientemente del tipo de incentivo, el objetivo es relacionar una parte del salario del trabajador con alguna medida del desempeño del propio empleado o de la organización. Los incentivos también resultan favorables pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta clase de equilibrio entre aporte y resultado que se incrementa se percibe como equitativo por muchas personas. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas ofrecen una consecuencia deseable que debe reforzar la conducta.

6.1.30.1. Incentivos Salariales.

Los incentivos son una forma de salario por méritos, ya que estos generan una mayor remuneración por un incremento en la producción o resultados, métodos que a menudo se denominan como pago por desempeño. Como la idea principal de los incentivos salariales es clara, casi siempre incrementa la productividad y reduce costos de mano de obra por unidad de producto.



Los colaboradores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales.

Un sistema de incentivos debe ser bastante simple y claro para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salario, aspectos fundamentales que deben entender los participantes. Los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas, así como económicas. Los empleados obtienen retribuciones por un trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro. Su autoimagen mejora debido a mayores sentimientos de competencia. Algunos incentivos fomentan la cooperación entre los empleados por su necesidad de trabajar juntos para obtener la recompensa de los incentivos.

6.1.30.2. Participación de utilidades.

Es un sistema que distribuye a los colaboradores, una parte del beneficio del negocio, ya sea de inmediato o en forma de bonos en efectivo, o en una fecha posterior se conservan como acciones propiedad de los empleados. Los sistemas de salario base, incrementos de salario por desempeño y la mayor parte de otros sistemas de incentivos reconocen las diferencias individuales mientras que la participación de utilidades reconoce los intereses mutuos. Los empleados se interesan en el éxito económico de sus empresas si ven que se afectan sus propias remuneraciones. De esta forma, tiende a desarrollar un mayor trabajo en equipo institucional.



6.1.30.3. Participación de ganancias.

Otro conveniente grupo de incentivos es la participación o producción de ganancias. Un programa de participación de ganancias en un periodo histórico básicos de desempeño organizacional mide las mejoras y comparte las ganancias con los empleados. Los planes de participación de ganancias se basan en diversas ideas fundamentales del comportamiento organizacional y son muchos más completos que los sistemas de salario. Estos planes alientan las sugerencias de los empleados, brindan incentivos por la cooperación y el trabajo en equipo y promueve una mejor comunicación.

6.1.30.4. Salario basado en competencias.

Recompensan a los individuos porque saben cómo realizar su trabajo. Se remunera a los empleados por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestra su capacidad. Algunas empresas pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda; la mayoría de las organizaciones requieren que los empleados adquieran bloques de nuevas habilidades relacionadas, lo que puede tardar años. Debe haber una capacitación sustancial para que el sistema funcione, y se deben establecer métodos para poner precios equitativos a los puestos y certificar los niveles de habilidad de los empleados. Algunos sistemas de salario basados en competencias tienen supervisores que evalúan el conocimiento y la habilidad de los empleados; otros permiten que los equipos de trabajo determinen el avance de cada empleado.

El salario basado en competencias, como otros programas de incentivos funciona mejor si la cultura organizacional de la empresa es en general de apoyo y confianza. Los empleados deben entender el sistema, pues deben tener expectativas realistas de sus posibilidades de obtener ingresos



más altos, les debe ser posible aprender nuevas habilidades y hacer que se evalúen de inmediato, pero deben establecer algunos límites para calificar las habilidades. En estas condiciones, el programa es congruente con los demás incentivos.

6.1.31. Elegir criterios de evaluación del desempeño.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) describe que la evaluación del desempeño debe medir el mismo mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes; así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa, no es suficiente contar con un empleado en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia, como poder alto en la organización algunos colaboradores estrellas pueden haber tenido un éxito fortuito y no como resultado de una administración eficaz.

6.1.32. Desempeño para alcanzar metas.

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideren objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor excepcional. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas.

Aquellos que han actuado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve a quienes



logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados, debido a factores fuera de su control; por tanto, la evaluación frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente.

6.1.33. Desempeño como administradores.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) refieren que el sistema para medir el desempeño con base y objetivos preestablecidos debe completarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier rango también realizan actividades no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal objetivo por el que se les contrata frente al cual se les debe medir, es decir, se les debe evaluar sobre la base de que tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño.

6.1.34. Diferentes puntos de vista sobre los problemas de evaluación.

Existen diferentes puntos de vista acerca de los problemas de evaluación de desempeño los cuales son:

6.1.34.1. Evaluación subjetiva en comparación con la objetiva.

Existe quienes sostienen que es suficiente la calificación subjetiva de los subordinados; después de todo, el desempeño gerencial es difícil de evaluar. Del otro lado de la discusión esta quienes sostienen que una evaluación debe ser completamente objetiva. La evaluación debe enfocarse en los resultados, pero debe evitarse el juego de los números, las cifras pueden manipularse para



adecuase al caso individual frustrando así el propósito de la evaluación, además, aplica una cantidad limitada de criterios cuantificables, puede hacer que se ignoren otros objetivos no establecidos formalmente, pues no pueden establecerse objetivos para todas las tareas.

6.1.34.2. Juzgar o autoevaluar.

Existe la opinión de que los gerentes tienen la autoridad que les confiere su cargo y, por tanto, deben ser el único juez en la evaluación del desempeño de sus subordinados, pero a muchos administradores les desagrada que les coloquen en la función de juez. En especial si se les pide que evalúen las características de personalidad de sus subordinados. Los empleados también se sienten incómodos si se les juzga mediante factores que quizá no se relacionen con las tareas que realicen.

6.1.34.3. Evaluación del desempeño anterior en relación con el desarrollo

futuro.

Algunos gerentes estiman que el propósito de la evaluación es sobre todo respecto del desempeño pasado, pero otros enfocan en los aspectos evolutivos, la orientación respecto de la mejoría en el último caso, es decir, hacia el futuro. Con énfasis en la autoevaluación y autodirección responsables al aspecto valorativo de la evaluación se reduce de manera considerable. Es evidente que la evaluación puede ser una excelente oportunidad para destacar las fortalezas de una persona y preparar planes de acción para superar sus debilidades.

6.1.35. Evaluación del desempeño problemas y soluciones.

(Dessler & Verela, 2011) explica que las actividades que realizan los gerentes están más llenas de riesgos que la de evaluar el desempeño de sus subordinados. Los empleados, en general, tienden a sentirse demasiado gratificante respecto a las calificaciones que recibirán y también saben que



sus aumentos salariales, progreso profesional y tranquilidad mental podrían depender de su evaluación. Tal hecho por si solo dificulta la evaluación del desempeño. Sin embargo, aún son más preocupantes las dificultades técnicas que pueden causar dudas sobre la equidad de todo proceso. Ahora se revisarán algunos de estos problemas técnicos de la evaluación y la manera de resolverlos, así como otros asuntos pertinentes al proceso.

6.1.35.1. Problemas potenciales de la evaluación con escala de calificación.

La mayoría de los patrones usan escalas gráficas para evaluar el desempeño, pero estas son en especial susceptibles a distintos problemas por las razones siguientes:

- A. Estándares pocos claros:** Esta escala gráfica de calificación parece objetiva, pero posiblemente produciría una evaluación irrazonable debido a que las características y los grados de méritos son confusos.
- B. Efecto de halo:** Es la influencia que tiene la impresión general del evaluador sobre las calificaciones de cualidades específicas del evaluador. Por ejemplo, con frecuencia los supervisores establecen calificaciones más bajas en todas las características a los empleados poco amistosos, en lugar de hacerlo de estar conscientes de este problema permite evitarlo. La capacitación de los supervisores también puede resolverlo.
- C. Tendencia central:** Básicamente implica calificar a todos en el promedio, lo cual puede distorsionar las evaluaciones, que sean tan útiles para establecer ascensos, salarios o asesorías. El problema puede reducirse si se usa una clasificación de los trabajadores en lugar de una escala gráfica de calificación, ya que al clasificarlos no es probable asignarles a todos, una puntuación promedio.
- D. Indulgencia o rigor:** Otros supervisores conceden a todos sus subordinados calificaciones altas o bajas. Dicho problema de indulgencia o rigor es evidente en las escalas gráficas de



calificación. Por otro lado, el uso de clasificación obliga a los supervisores a realizar una diferencia de los empleados con un alto desempeño de los que tienen uno bajo.

6.1.35.2. Cómo evitar problemas en la evaluación.

Seguramente sea posible afirmar que problemas como estos sea peor evaluar que no hacerlo. No obstante, los problemas de este tipo no son inevitables y pueden reducirse mediante los siguientes apartados.

- A. Conocer el problema:** Lo primero es que se conozca y se comprenda los problemas potenciales y sus soluciones. El hecho de entender el problema puede ayudarle a evitarlo.
- B. Utilice la herramienta apropiada de evaluación:** Todas las herramientas cuentan con ventajas y desventajas. Por ejemplo, el método de clasificación evita la tendencia central, pero puede ocasionar malos sentimientos si el desempeño de todos los colaboradores es alto.
- C. Capacite a los supervisores:** Tercero, capacite para reducir los errores de calificación, como el efecto de halo, la indulgencia y la tendencia central. En un programa de capacitación, los evaluadores observaron un video de empleados en el momento donde ellos ejecutan sus actividades y luego los calificaron. Después los capacitadores apuntaron las calificaciones que asignaran los supervisores a esos trabajadores en un rotafolio con la finalidad de explicar y ejemplificar los diversos errores, como la indulgencia y el efecto halo. Hay que ser precavidos, uno de los problemas que surge si se capacita a los evaluadores para que eviten errores.



6.1.36. Beneficios de la evaluación de desempeño.

(Chiavenato, 2007) explica que un programa de evaluación del desempeño que se ha planteado y coordinado bien, trae beneficios a corto mediano y largo plazo, los principales beneficiarios son:

6.1.36.1. Beneficios para el gerente.

Es importante que se evalué el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

6.1.36.2. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber como esta su desempeño.

6.1.36.3. Beneficios para el subordinado.

Conoce las reglas del juego y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora. Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

6.1.36.4. Beneficios para la organización.

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado.



6.1.36.5. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse.

En determinadas áreas de sus actividades se selecciona a los empleados en los aspectos de promociones, crecimiento y desarrollo personal con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

6.1.37. Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño.

(Chiavenato I. , 2012) refiere que la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las empresas es buscar la excelencia sustentada. Esta es la base de la rentabilidad. Uno de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evolución cualitativa de las personas, en este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

6.1.37.1. Los indicadores.

Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones etc. Es difícil que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para



Análisis de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre del año 2017.

servir mejor por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno los criterios específicos.

6.1.37.2. Evaluación del desempeño como elemento integrado de las prácticas de recursos humanos.

Hoy en día, las organizaciones buscan identificar aquellos talentos y habilidades que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocio.



6.2. Marco Referencial

El Grupo Industrial Agrosa es un consorcio de industrias formado por tres empresas, ofreciendo productos de consumo masivo al mercado nacional y centroamericano, las cuales son:

Harinisa: Es responsable de la producción y empaquetado de harina de trigo.

Agrosa: Es responsable de la producción y envasado de aceite comestible (soya- Palma).

Indegrasa: Es responsable de producir jabón sólido para lavar ropa.

6.2.1. Misión.

Es un grupo de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos alimenticios y de consumo masivo a nivel nacional e internacional. La principal fortaleza es su capital humano capaz, eficiente y sobre todo comprometido con el trabajo que realizan para ofrecer en cada producto su calidad y atención a sus clientes.

6.2.2. Visión.

Ser un grupo líder en la fabricación y comercialización de sus productos, ampliándose cada día más en el mercado nacional e internacional, incrementando su cartera de clientes, elevando considerablemente sus ventas y mejorando cada día más su capacidad instalada, a través de los avances tecnológicos, el grupo mantiene la calidad de sus productos bajo el lema de mejoras e innovaciones continuas.



6.2.3. Valores.

- A.** Responsabilidad.
- B.** Calidad.
- C.** Ética.
- D.** Personal comprometido.
- E.** Servicio al cliente.
- F.** Trabajo en equipo.

6.2.4. Canales de distribución.

- A. Mayorista:** Atendemos a más 450 puntos de venta a nivel nacional.
- B. Detalle:** Atendemos a más de 13,500 puntos de ventas a nivel nacional.

6.2.5. Clientes especiales.

- A. Autoservicio:** Wal-Mart, colonia y Supers independientes del país.
- B. Horecas:** hoteles y restaurantes.
- C. Instituciones.**
- D. Exportaciones:** Centroamérica y otros países.

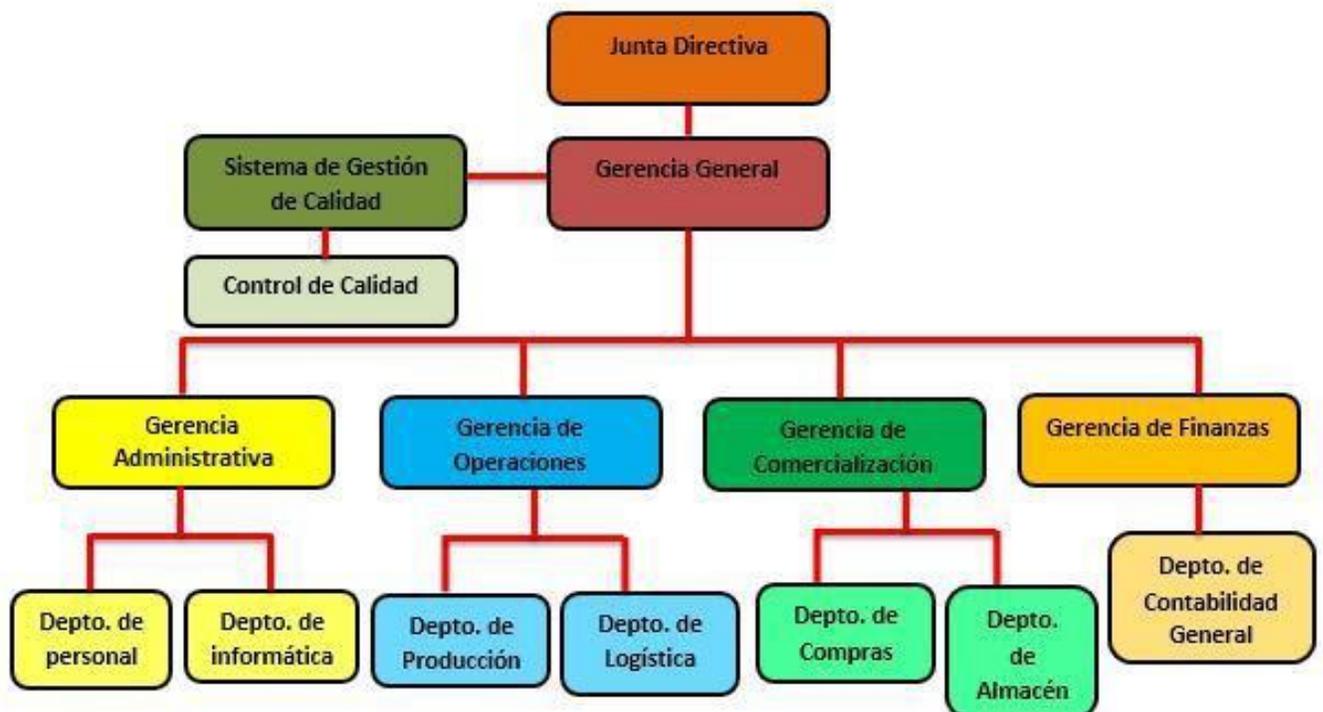
Actualmente el grupo industrial Agrosa (G.I.A), posee alianzas estratégicas en la distribución comercial, beneficiando a varias empresas con la fortaleza que representa nuestro canal de preventa (detalle).



- A. Futec Industrial, productos de limpieza del hogar, dueña de las marcas: Cloro Nica, Treclean, Creolina y Pine Flor.
- B. Industrial W.W; especias, condimentos y sazónadores de la marca Sol-Maya.
- C. Distribuidora Contesa, dueña de las marcas: Vanish, Shampoo, Caras para calzado Nugget, y barra olive, Palomitas Act II, dulces Dori, Desodorantes.
- D. Odorono, Crema Pañalito, Shampoo Tresemmé, Harpic, Pañales ABCD.
- E. Distribuidora Tropical de Nicaragua, distribuye las galletas marca Pozuelo, así como salsa y jugos de marca ducal.

6.2.6. Organigrama.

Figura 2: Organigrama del Grupo Industrial Agrosa





6.2.7. Productos.

6.2.7.1. Harinisa.

6.2.7.1.1. Harina Suprema.

Es 100% fuerte, es elaborada con trigo 100% duro, con alto contenido proteico con resultado de un gluten fuerte que le da una capacidad mayor absorción de agua de un 55% a 60%. Es la harina ideal para el panificador que quiere ofrecer buen volumen y excelente presentación en sus productos terminados. Adicional a su rendimiento óptimo de producción.

Es una harina enriquecida con vitaminas y aditivos naturales como el ácido ascórbico que garantizan la salud de la población. Alternativas tradicionales para panificar con toda confianza: Barras, bollones, enquesados, marquetas, pan de piso, pan de hamburguesa, bolillos, cachitos, pan de hot dog, moldes, picos, pan de queso. Y toda la gama de panes simples que utilizan harina fuerte.

6.2.7.1.2. Harina Multipropósitos Primarina.

Harinas semi-suave altamente refinada para todo propósito especial para elaborar productos de pastelería y repostería de alta calidad, la usan las amas de casa para uso doméstico, por su amplia variedad en sus aplicaciones. Es ideal para hacer pasta de Hojaldre, empanadas dulces y más.

6.2.7.1.3. Harina Gold Star.

Creada para una variedad de productos de repostería consistente y resistente en el manejo de la distribución. Alternativas tradicionales para panificar: cangrejos, hojaldre, encanelados, picos dulces, brazos gitanos, relámpagos, danesas dulces y saladas, pan de jamón, donas, polvorones, punto rojo, empanadas dulces, tortas, pudines, y biscochos.



6.2.7.1.4. Harina Súper Star.

Es una calidad fuerte. Está orientada para la panificación diversa, su ventaja consiste en menos tiempo de crecimiento, enriquecida con vitaminas y aditivos que le dan a su masa una mayor elasticidad y tolerancia en el proceso de fermentación. Alternativas de uso: Pan de mantequilla, de molde, pan francés, pan de bolillos tostados, hot dog, pan de cena, Roscas tostadas, Pan San Antonio, Pan de ajo, entre otros.

6.2.7.2. Agrosa.

6.2.7.2.1. Aceite Doral.

Un aceite refinado, totalmente vegetal 100% de soya y mezcla soya-oleína de palma que han sido llevados a un proceso de blanqueado y desodorizado para brindar una excelente opción a sus comidas y ensaladas. Dentro de la familia DORAL se encuentra el APC- Aceite de palma comestible y aceite de excelente calidad en múltiples presentaciones, beneficios saludables, naturales y nutritivos para las familias nicaragüenses.

A. Presentaciones doral:

Bidón (5 galones), medio bidón (2.5 galones), galón, 1/2 galón, litro, botella de 750 ml, bolsa de 500 ml, bolsa de 50 ml.

6.2.7.3. Indegrasa.

6.2.7.3.1. Jabón MARAVILLA.

Maravilla es la marca del jabón sólido para lavar ropa, excepcional para el lavado de prendas.



Ofrece un balance perfecto entre funcionalidad, desempeño, rico aroma, abundante espuma y rendimiento en cada lavada. Maravilla es una marca antigua situada en la mente del consumidor como una marca líder, de mucho prestigio en el país.

Jabón Maravilla, posee las siguientes presentaciones:

- A. Maravilla Transparente Individual 1/24
- B. Maravilla Blanco 6 x 3
- C. Maravilla rosa.



VII. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se detallan los componentes metodológicos aplicados en esta investigación, utilizando la estructura que definen el Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado y Dra. María del Pilar Baptista Lucio en su libro “Metodología de la investigación” 5ta edición: (**Sampieri, Fernández Collado & Pilar Baptista, 2010**)

7.1. Enfoque

La presente investigación se ha desarrollado bajo la perspectiva de ambos enfoques de estudio, **Cualitativo y Cuantitativo**. Mediante el enfoque cualitativo se busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que con el enfoque cuantitativo se pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio).

7.2. Alcance

Es un estudio **explicativo**, porque contiene la dependencia entre variables, explicando su relación de causa y efecto (la motivación y su influencia en el desempeño laboral).

7.3. Diseño

El diseño de la tesis es **no experimental de campo**, porque se sustenta en información recopilada de forma directa de parte de los informantes. Además, es de **corte transversal**, ya que se recolectaron los datos en un momento único (segundo semestre del año 2017) y su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en ese momento dado.



7.4. Área de estudio

Instalaciones del Grupo Industrial Agrosa ubicado en la ciudad de León, Nicaragua.

7.5. Población

Ésta conformada por todo el personal que labora en el área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa de la ciudad de León-Nicaragua, correspondiente a 10 colaboradores.

7.6. Técnica de muestreo

7.6.1. Censo.

Comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetivos en estudio. Se utilizó esta técnica, debido a que la población es relativamente pequeña como lo reflejan los 10 colaboradores del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa.

7.7. Fuentes de información

7.7.1. Primarias.

Cada uno de los colaboradores del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León-Nicaragua.

7.7.2. Secundarias.

Para un mayor enriquecimiento de la investigación se recurrió al uso de libros y sitios web afines del tema investigado; siendo los más importantes los libros sobre Comportamiento Organizacional de importantes autores como Chiavenato, Robbins & Judge y Hellriegel & Slocum y algunas tesis aplicadas a la relación entre motivación y desempeño laboral, mencionadas en los antecedentes.



7.8. Recolección de datos

Se aplicaron el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT y el Reporte de Evaluación del Desempeño, con el objetivo de recolectar la información necesaria sobre los niveles de motivación y desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León.

7.9. Plan de análisis

Una vez aplicado los cuestionarios, se procedió a crear la base de datos, para su registro y procesamiento. Se crearon hojas de cálculo mediante el programa Microsoft Excel, con que fue posible la tabulación y elaboración de gráficos, para luego interpretarlos cualitativamente y procesar todo el documento mediante el programa Microsoft Word.

7.10. Criterios de selección

7.10.1. Criterios de inclusión del estudio.

- A.** Ser trabajador activo del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa.
- B.** Encontrarse en su puesto de trabajo al momento de aplicarse el cuestionario.
- C.** No oponerse a responder el cuestionario.

7.10.2. Criterios de exclusión del estudio.

- A.** No ser trabajador activo del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa.
- B.** No encontrarse en su puesto de trabajo al momento de aplicarse el cuestionario.
- C.** Oponerse a responder el cuestionario.



7.11. Sesgos del estudio

7.11.1. Posibles sesgos del estudio.

A. Falta de interés por parte de los colaboradores del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa.

B. Desconfianza personal de los colaboradores del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa.

C. Poca disponibilidad de tiempo de los colaboradores del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa

7.11.2. Control de sesgos.

A. Explicar de forma breve y concisa la realización del estudio.

B. Proporcionar indicaciones específicas del llenado del instrumento (**cuestionario CMT y Reporte de Evaluación del Desempeño**) para así no obtener datos nulos.

C. Redactar las preguntas con un vocabulario sencillo y dinámico, letra legible y de un buen tamaño, para lograr el interés del encuestado.

D. Persuadir de manera respetuosa a los colaboradores para que respondan el instrumento.

7.12. Consideraciones éticas

Tomando en cuenta la ética a lo largo del procedimiento de recolección de la información, fue de vital importancia considerar lo siguiente:



- A.** Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los colaboradores del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León.
- B.** Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos.

7.13. Operacionalización de variables

Basándose en el tema de estudio y en los objetivos a cumplir, se procedió a definir y a operacionalizar las variables de la siguiente manera:

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Motivación Laboral	Capacidad de las organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados respecto a las actividades que realizan para llevar a cabo sus objetivos.	Condiciones motivacionales internas	Determinar el nivel de motivación que demuestran los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa.	Cuestionario CMT -Muy de acuerdo -De acuerdo -Indeciso -En desacuerdo -Muy en desacuerdo
		Medios preferidos para obtener retribución		
		Condiciones motivacionales externas		
Desempeño Laboral	Nivel de éxito logrado por una organización o un individuo en el logro de sus actividades y objetivos laborales.	Trabajo en equipo	Identificar el grado de desempeño laboral que demuestran los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa.	Reporte de Evaluación del desempeño -Muy frecuentemente -Con cierta frecuencia -Algunas veces -Rara vez -Nunca
		Servicio integral		
		Conocimiento técnico		
		Responsabilidad		
		Seguridad e higiene		
		Relaciones interpersonales		
		Toma de decisiones		
Manejo de soporte tecnológico				



VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 2: Cuestionario CMT

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS		
FACTORES	PREGUNTAS	PUNTAJES
LOGRO	Pregunta #1 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
	Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades	4,40
	Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros	4,00
	Saber que otras personas me aprecian	4,60
	Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados	4,50
	Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades	4,30
PODER	Pregunta #2 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
	Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta	4,50
	Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo	4,30
	Poder persuadir a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo	4,00
	Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer	4,20
AFILIACIÓN	Pregunta #3 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
	Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento	4,10
	Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas	4,20
	Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos	4,90
	Ser mejor en el trabajo que el común de las personas	4,50
AUTO-REALIZACIÓN	Pregunta #4 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
	Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo	4,60
	Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta	4,60
	Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo	4,70
	Saber que voy adquiriendo mayor habilidad de mi ocupación	4,70
RECONOCIMIENTO	Pregunta #5 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:	
	Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas	4,60
	Estar con personas que sean unidas, que apoyen y se defiendan mutuamente	4,70
	Que las otras personas acepten mis méritos	4,70
	Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante	4,60
Poder aplicar los conocimientos que poseo	5,00	



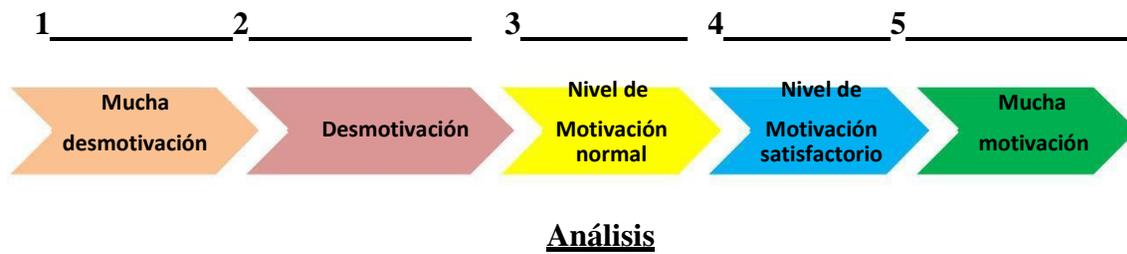
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN		
DEDICACIÓN A LA TAREA	Pregunta #6 USUALMENTE, EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:	
	Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños	3,90
	Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario	4,10
	Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo	4,20
	Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido	4,60
	Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias	4,50
ACEPTACIÓN AUTORIDAD	Pregunta #7 EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:	
	Ponerle empeño e imaginación	4,30
	Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese	4,10
	Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas	4,20
	Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad	3,80
	Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o actividad cuando el jefe lo solicite	4,00
ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES	Pregunta #8 USUALMENTE, EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:	
	Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello	4,60
	Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad	4,70
	Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo	4,50
	Acatar las decisiones y orientaciones de jefe inmediato	4,50
	Esperar que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades	3,90
REQUISICIÓN	Pregunta #9 EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:	
	Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa	4,20
	Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo	4,60
	Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento	4,60
	Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades	4,20
	Dar colaboración y apoyo a decisiones del jefe de la dependencia donde trabaja	4,70
EXPECTACIÓN	Pregunta #10 EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:	
	Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo	4,80
	Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios de todos	4,70
	Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó	4,70
	Esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta	4,30
	Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales	5,00



CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS		
SUPERVISIÓN	Pregunta #11 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:	
	Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente	4,00
	Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extra legales para mi beneficio y el de mi familia	4,70
	Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad	4,60
	Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos	4,50
	Poder experimentar interés y motivación por mis tareas	4,10
GRUPO DE TRABAJO	Pregunta #12 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:	
	Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia	4,70
	Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante	4,60
	Poderme integrar a un equipo con gente dinámica	4,00
	Que mi jefe evalué mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa	4,50
	Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes	4,30
CONTENIDO DE TRABAJO	Pregunta #13 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:	
	Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajen en mi ocupación	4,20
	Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender	4,00
	Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo	4,20
	Tener ascensos que le permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad	4,60
	Poder atender con frecuencia, asuntos y situaciones de trabajo diferente	4,40
SALARIO	Pregunta #14 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:	
	Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias	4,30
	Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales	5,00
	Llevar a cabo actividades variadas de interés que me eviten la rutina y la monotonía	4,80
	Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación	4,80
	Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores	4,90
PROMOCIÓN	Pregunta #15 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:	
	Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad	4,60
	Ganar un sueldo que verdaderamente recompensen mi esfuerzo	4,80
	Tener un jefe que antes de exigir me apoye y motive	4,60
	Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas	4,50
	Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades	4,50
Promedio total		4,44



Figura 3: Niveles de Motivación Laboral (Sum Mazariegos, 2015)

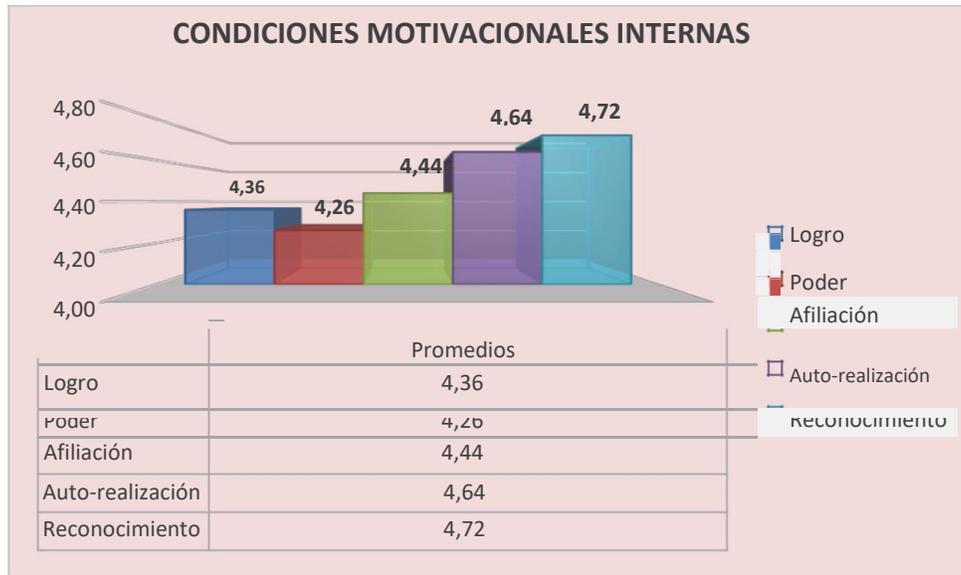


Análisis

En el presente gráfico se observan los valores correspondientes a cada nivel de motivación que puede presentar un trabajador dentro de una organización. El puntaje promedio de los 75 ítems del cuestionario CMT fue de 4,44 puntos, es decir, se encuentra entre 4 y 5 puntos; lo que indica que los trabajadores Administrativos del Grupo Industrial Agrosa tienen un nivel de motivación satisfactorio.



Figura 4: Condiciones Motivacionales Internas



Análisis

Luego de mostrar la tabulación de cada pregunta del cuestionario aplicado, se procedió a realizar un análisis general de las cinco preguntas que miden las condiciones de motivación internas, para descubrir los factores que tienen mayor incidencia en la motivación del personal del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa.

En ésta primera categoría de análisis, se puede ver reflejado en el gráfico un puntaje de 4,72 que lo que más les incentiva o motiva a los empleados es el reconocimiento, el cual consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación por parte de quienes son parte del día a día en el trabajo y aprecio por un trabajo bien hecho; buscan prestigio personal y profesional.



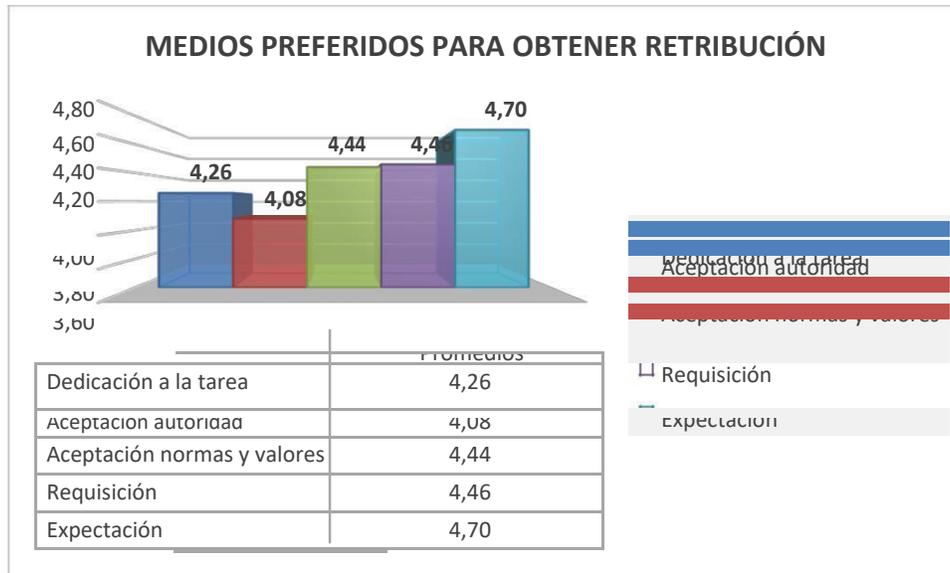
En esta empresa, el reconocimiento se manifiesta cuando los empleados Administrativos obtienen de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer y ejecutar.

Las personas se esfuerzan en su trabajo para alcanzar el éxito y esperan que su labor sea apreciada y sus esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio que todos necesitamos.

En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta por lo general, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará en su productividad. Por lo que no se debe desaprovechar la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.



Figura 5: Medios preferidos para obtener retribución



Análisis

Se realizó un análisis general de las preguntas que miden los medios preferidos para obtener retribución, para descubrir otros factores que tienen gran incidencia en la motivación del personal del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa.

Esta segunda categoría de análisis, refleja que la Expectación ha sido considerada como un factor de importancia, con puntaje de 4,70; está representado por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado.

Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo, le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario le asignará una expectativa baja. En la empresa, los empleados Administrativos evidencian expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la



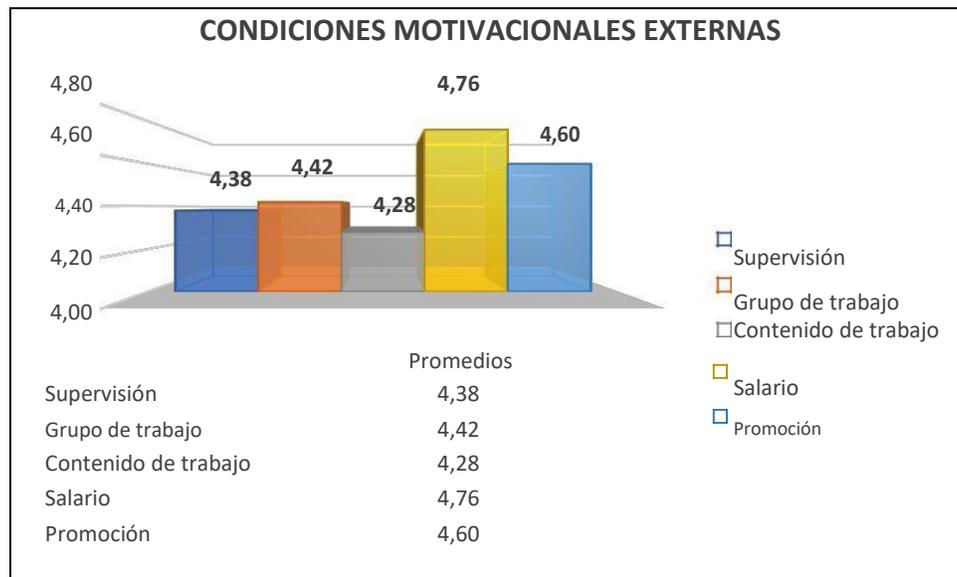
empresa o de sus personas investidas de autoridad; en tal sentido, las retribuciones deseadas se dan por iniciativa propia y benevolencia del empleador, más que por mérito personal.

Otro factor con alta puntuación y que está relacionada a la expectativa es la Requisición, con 4,46; se expresa por medio de comportamientos que muestran los empleados Administrativos, orientados a la obtención de retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, ya sea a través de la persuasión, la confrontación o la solicitud directa personal, manifestando la retribución esperada; es decir, que el personal está convencido de que lograr resultados depende de su esfuerzo, dedicación y persistencia.

Cada individuo tiene su propia interpretación sobre la forma en que está desempeñando sus labores, poniendo en poca o gran medida interés por la consecución de las metas empresariales; es así, que la manera de obtener retribución varía de una persona a otra.



Figura 6: Condiciones Motivacionales externas



Análisis

Se realizó un análisis general de las preguntas que miden las condiciones de motivación externas, de tal modo que se descubrieran otros factores que inciden en la motivación del personal del área Administrativa del Grupo Industrial Agrosa.

La más alta puntuación se ve reflejada en el factor Salario, con 4,76 puntos; es decir, que el personal considera el nivel de remuneración es acorde a los acuerdos ministeriales sobre los salarios que tienen que devengar los trabajadores en este sector industrial y según sus cargos Administrativos. Este factor se manifiesta como las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo. Dependiendo de su grado y modalidad esa retribución puede proporcionar a la persona compensación por el esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia; así como la valoración que hace la persona de la compensación económica percibida.



Es predominante su interés de contar con recursos económicos que redunden en la satisfacción de las necesidades que se presenten en su familia, lo cual se traduce en bienestar.

Percibir una remuneración que justifique el esfuerzo desplegado para ejecutar sus tareas es un factor que se interpreta como considerable, puesto que esto es un estímulo que indica la valoración que de acuerdo a sus funciones se le está otorgando al cargo desempeñado. Los ascensos implican generalmente un incremento salarial, por lo que dentro de la interpretación de la tabulación también se le otorga una alta puntuación a éste factor, que ineludiblemente conlleva en su contexto la posibilidad de ejercer mayor poder dentro una determinada posición en la Institución.



Tabla 3: Reporte de Evaluación del Desempeño Laboral

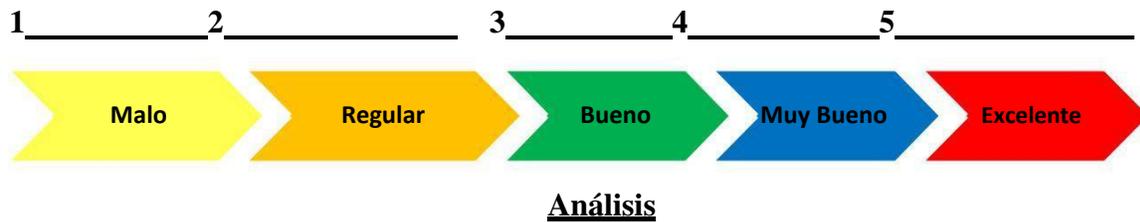
FACTORES		PREGUNTAS	PUNTAJES
TRABAJO EN EQUIPO	A	Realiza trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo a los objetivos de la empresa	4,20
	B	Aporta ideas al equipo para solucionar los problemas buscando consenso	4,30
	C	Coopera frente a las necesidades de su departamento (supervisión, corrección, entre otras)	4,10
SERVICIO INTEGRAL	A	Realiza las labores asignadas en un tiempo óptimo sin descuidar la calidad del trabajo	3,90
	B	En su desempeño se compromete con la calidad de servicio al cliente	4,20
	C	Aporta nuevas ideas para el desarrollo organizacional (productividad, relaciones humanas)	3,80
	D	Programa su trabajo en pasos o etapas de modo de realizar la tarea más eficientemente en relación al tiempo destinado a ella y reducción de errores	4,10
	E	Realiza sus asignaciones en los tiempos pactados con el cliente	4,00
CONOCIMIENTO TÉCNICO	A	Solicita participar en actividades de capacitación y actualización de conocimientos	4,00
	B	Si no sabe cómo se realiza determinada tarea, pregunta cómo hacerlo	4,10
	C	Participa en actividades de capacitación	4,00
	D	Pone en práctica lo aprendido en la capacitación	4,00
	E	Aplica conocimientos técnicos para las labores que desempeña	4,10
RESPONSABILIDAD	A	Mantiene un alto nivel de asistencia y puntualidad	4,80
	B	Está disponible en su lugar de trabajo cuando corresponde	4,70
	C	Asume la responsabilidad por los resultados de su trabajo	4,30
	D	Cumple con las tareas que le son asignadas	4,90
SEGURIDAD E HIGIENE	A	En el desempeño de su trabajo actúa de manera precavida y segura	4,60
	B	Utiliza los implementos de seguridad	4,80
	C	Mantiene orden en el área de trabajo (limpia, despejada)	4,80
	D	Dedica tiempo a la mantención preventiva de las máquinas y/o equipos	4,60
	E	Se asegura de que las instalaciones eléctricas con las que trabaja (cables, interruptores) estén seguras y operativas, dando aviso oportuno ante cualquier desperfecto	4,30
	F	Se preocupa por su higiene personal (aseo y arreglo personal)	4,90
	G	Coopera con el mantenimiento de la limpieza de las áreas comunes (baños, cafeterías, vestidores, otros)	3,90
RELACIONES INTERPERSONALES	A	Mantiene un comportamiento respetuoso con sus compañeros de trabajo	4,80
	B	Ante errores y dificultades de sus compañeros coopera en la búsqueda de soluciones	4,50
	C	Muestra respeto por el tiempo de sus compañeros	4,80
	D	Mantiene una comunicación eficaz con el resto de los funcionarios	4,90
	E	Actúa de manera respetuosa al relacionarse con la jefatura	4,90
TOMA DE DECISIONES	A	Ante un problema propone soluciones	4,80
	B	Resuelve problemas sin necesidad de ayuda de un superior	4,70
MANEJO DE SOPORTE TECNOLÓGICO	A	Utiliza adecuadamente el soporte tecnológico (maquinaria, herramientas, materiales)	4,50
	B	Dan uso adecuado al equipamiento que la empresa le brinda para su trabajo (vestimentas, equipos, herramientas, maquinaria, implementos de seguridad, etc.)	3,30
Promedio total			4,38

Análisis de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre del año 2017.





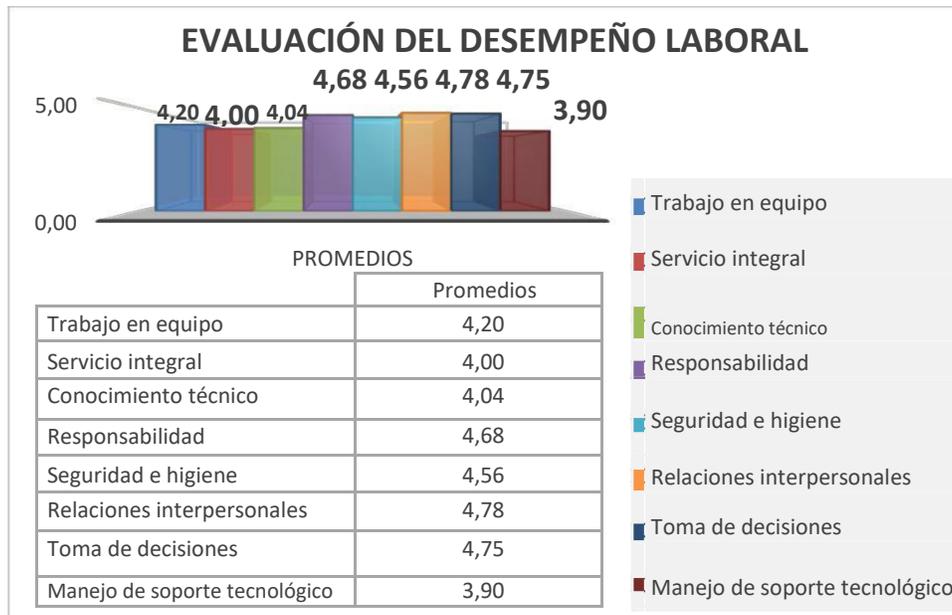
Figura 7: Niveles de Desempeño Laboral (Sum Mazariegos, 2015)



El gráfico muestra los niveles de desempeño laboral que puede presentar un trabajador dentro de una organización, según su puntuación. El puntaje promedio de los 33 ítems del Reporte de Evaluación del desempeño fue de 4,38 puntos, es decir, se encuentra entre 4 y 5 puntos; lo que indica que los trabajadores Administrativos del Grupo Industrial Agrosa tienen un nivel de desempeño laboral muy bueno.



Figura 8: Evaluación del Desempeño Laboral



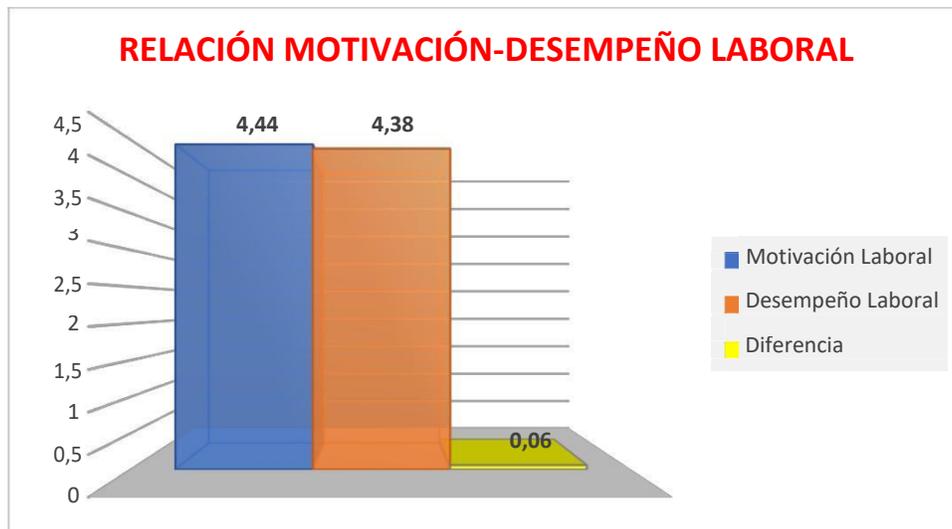
Análisis

Según el análisis general de los factores de evaluación del desempeño laboral, encontramos que los trabajadores Administrativos del Grupo Industrial Agrosa poseen mejores resultados en:

Las **Relaciones interpersonales**, puesto que mantienen un comportamiento respetuoso con sus compañeros de trabajo, cooperan entre sí para la resolución de conflictos y se relacionan respetuosamente con sus jefes. En la **Toma de decisiones**, ya que proponen soluciones cuando se les presentan problemas y los resuelven sin necesidad de recurrir a la ayuda de un superior. En la **Responsabilidad**, porque, asisten todos los días a la unidad de trabajo y con entera puntualidad, se mantienen en su posición de trabajo, se responsabilizan de sus errores y cumplen con las tareas que les son asignadas. Por último, en cuanto a **Seguridad e higiene**, porque se desempeñan de manera precavida, utilizan implementos de seguridad, mantienen el orden y limpieza de su área de trabajo y se preocupan por su higiene personal.



Figura 9: Relación entre Motivación-Desempeño Laboral



Análisis

Luego de haber determinado los puntajes promedios de los ítems que contienen el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT y el Reporte de Evaluación del desempeño que utiliza el Grupo Industrial Agrosa, se logró a identificar que los niveles de motivación y desempeño laboral que poseen los empleados Administrativos de dicha organización son: “satisfactorio” y “muy bueno” respectivamente; esto según los puntajes de 4,44 y 4,38 para las dos variables. La relación indica que un nivel de motivación satisfactorio produce un muy buen nivel de desempeño laboral. Esto se logró determinar, gracias a los rangos de niveles que se establecen en las figuras 3 y 7.

La diferencia entre ambos resultados es de 0,06 asumiéndose que carece de significancia e indicando que existe una relación directamente proporcional entre el nivel de motivación con respecto al nivel de desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa.



IX. CONCLUSIONES

En función al tema monográfico investigado y a los objetivos planteados se plantea lo siguiente:

1. En cuanto al nivel de motivación laboral que poseen los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, determinamos que:

- A. Los empleados tienen un nivel de motivación satisfactorio, demostrando la capacidad de la organización para mantener el estímulo positivo de sus empleados respecto a las actividades que realizan para llevar a cabo sus objetivos.

2. Los factores que tienen mayor incidencia en la motivación laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa son:

- A. Dentro de las condiciones motivacionales internas, es el Reconocimiento, ya que los empleados se esfuerzan en su trabajo para alcanzar el éxito y reconocen que su labor es apreciada y sus esfuerzos reconocidos.
- B. Según los medios preferidos para obtener retribución, son la Expectación y la Requisición, puesto que los empleados tienen la convicción de que su esfuerzo depositado en el trabajo producirá el efecto deseado; así que el personal está convencido de que lograr resultados depende de su esfuerzo, dedicación y persistencia.
- C. En cuanto a las condiciones motivacionales externas, es el Salario, ya que los empleados consideran que su remuneración es acorde al desempeño de su puesto de trabajo y a los acuerdos ministeriales.

3. El grado de desempeño laboral que demuestran los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa es:



A. Muy bueno, ya que tienen éxito al realizar sus actividades laborales.

4. Los principales factores del desempeño laboral, donde los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa tienen mejores resultados son:

A. **Relaciones interpersonales**, puesto que mantienen una relación laboral respetuosa y de cooperación mutua con sus compañeros y superiores.

B. **Toma de decisiones**, ya que solucionan los problemas sin recurrir a sus superiores.

C. **Responsabilidad**, porque presentan asistencia, puntualidad, permanencia en su posición de trabajo, responsabilidad ante errores y eficacia en sus tareas asignadas.

A. **Seguridad e higiene**, porque demuestran precaución en su área de trabajo, respecto a seguridad, orden y limpieza.

5. Al relacionar la motivación y desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, establecemos que:

A. La relación es directamente proporcional.

B. Un nivel de motivación satisfactorio en el ambiente laboral, produce que los empleados demuestren un muy buen nivel de desempeño en sus labores.

Por tanto, damos respuesta a la pregunta de investigación planteada: **¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral del personal Administrativo del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, en el segundo semestre del año 2017?**

La motivación de estos trabajadores influye directamente en su desempeño, ya que el hecho de mantener un nivel de motivación satisfactorio en el ambiente laboral, ha generado que los empleados tengan un muy buen nivel de desempeño.



X. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones presentadas en el estudio, se proponen las siguientes recomendaciones a empleados del área administrativa del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León y a la Gerencia General:

1. A los empleados del área Administrativa:

- A. Utilizar adecuadamente el equipamiento que la empresa le brinda para su trabajo, puesto que el manejo de soporte tecnológico, resultó ser el factor del desempeño laboral en el cual los empleados Administrativos poseen resultados no tan satisfactorios.
- B. Interactuar con mayor disposición entre compañeros de trabajo, en búsqueda de que las ideas propuestas por cada colaborador, sean tomadas con la misma importancia. Del mismo modo, que los empleados más experimentados puedan persuadir a los demás para que se esfuercen en aumentar su nivel de desempeño, obteniendo una expectativa de “poder”, donde se asuma que todos son capaces de realizar lo que sea que se propongan.

2. A la Gerencia General:

- A. Aplicar constantemente algún método para medir la motivación laboral de los empleados del área Administrativa de la empresa, en función de determinar si los mecanismos que la empresa aplica para incentivar a sus empleados son los adecuados. En caso contrario, se deberán redefinir dichos mecanismos.
- B. Mantener la regularidad de las políticas de remuneración en pro del respeto a los acuerdos ministeriales sobre los salarios para este sector industrial; ya que empleados del área



Administrativa de la empresa, consideran el salario como una importante condición laboral externa que los motiva a tener un muy buen desempeño en sus funciones.

- C. Implementar la rotación de puestos, para fomentar la iniciativa en los trabajadores, de modo que ellos mismos encuentren los medios más efectivos para hacer de su trabajo algo interesante y que esto los motive a realizar dicho trabajo eficientemente. Del mismo modo, esta actividad generaría la presencia de los superiores en el área de trabajo, lo que contribuiría a la aceptación autoridad y la comunicación vertical efectiva.
- D. Capacitar al personal de trabajo sobre el contenido del mismo u otros, en búsqueda de fomentar la promoción laboral; es decir, capacitar a los empleados para que realicen eficientemente su trabajo actual y prepararlos para desempeñar otros puestos con mayores responsabilidades.
- E. Crear programas de incentivos donde se le reconozcan a los empleados con muy buen nivel de desempeño laboral, con un bono económico o simbólico, pero que, sin duda, tendrá un gran valor para el trabajador a nivel psicológico.



XI. BIBLIOGRAFÍA

Aamodt. (2010). *Psicología industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F: Cengage Learning Editores S.A.

Arévalo, L. R. (2016). *Tesis: Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito de San Pablo, provincia de Bella Vista, Región San Martín 2016*. Tarapoto-Perú: Universidad César Vallejo.

Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2012). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Chirito, Ericka & Raymundo, Shirley. (2015). *Tesis: La Motivación y su incidencia en el Desempeño laboral del Banco INTERBANK, Tiendas en Huacho, periodo 2014*. Huacho-Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Delgado, María & Di Antonio, Ana. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Dessler, & Verela. (2011). *Administración de recursos humanos un enfoque latinoamericano*. Pearson.

Hellriegel & Slocum . (2009). *Comportamiento Organizacional* (12va ed.). México D.F.: South-Western/Cengage Learning.



Análisis de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados Administrativos del Grupo Industrial Agrosa, ubicado en la ciudad de León, durante el segundo semestre del año 2017.

Koontz, Weihrich, & Cannice. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.

Maldonado, Pamela & Perucca, Priscila. (2008). *Tesis: La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera*. Santiago: Universidad de Chile.

Mariño, D. (2014). *Pre-proyecto de Tesis: Relación entre motivación y desempeño apasionado*. Montevideo: Universidad de la República.

Martínez, Juana & Espino, María. (2014). *La motivación laboral, planes de compensación y u incidencia en el personal*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-MANAGUA.

Newstrom. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.

Ramírez, M. M. (2015). *Tesis: Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores Administrativos de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-ESTELÍ), en el año 2015*. Managua: UNAN-MANAGUA.

Robbins & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ta ed.). México D.F.: Pearson.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado & Pilar Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Sum Mazariegos, M. I. (Marzo de 2015). *Tesis: Motivación y Desempeño Laboral*.

Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de Motivación y Desempeño Laboral: recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf



XII. ANEXOS

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO (CMT)

Este es un instrumento psicométrico diseñado y validado en Colombia por Uribe y Toro (1983) y en Venezuela por Álvarez (1993) el mismo permite evaluar quince (15) factores psicosociales y de motivación, consta de 75 ítems reunidos en grupo de (5) que facilita al encuestado jerarquizar los ítems de cada grupo en orden de importancia, en una escala que va del uno (1) como menor valor, hasta cinco (5) como máximo valor: Muy en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y muy de acuerdo.

Características generales

Es un instrumento creado en el medio y para el medio latinoamericano.

Está diseñado para identificar características y condiciones de las personas que determinan, aparte de su habilidad y conocimiento, las preferencias, la persistencia y el vigor de su desempeño laboral. Los 15 factores están agrupados alrededor de tres categorías motivacionales generales y cada una mide 5 factores de motivación de la siguiente forma:

-Condiciones motivacionales internas: Logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.

-Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas: Dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores, aceptación de autoridad, requisición y expectación.

-Condiciones motivacionales externas: Grupo de trabajo, supervisión, contenido del trabajo, salario y promoción.

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

LOGRO						
Pregunta #1 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades						
Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros						
Saber que otras personas me aprecian						
Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados						
Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades						

PODER						
Pregunta #2 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta						
Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo						
Poder persuadir a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo						
Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer						
Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo						

AFILIACIÓN						
Pregunta #3 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento						
Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas						
Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos						
Ser mejor en el trabajo que el común de las personas						
Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona						

AUTO-REALIZACIÓN							
Pregunta #4 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:							
	1	2	3	4	5		media
Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo							
Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta							
Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo							
Saber que voy adquiriendo mayor habilidad de mi ocupación							
Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo							

RECONOCIMIENTO							
Pregunta #5 LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:							
	1	2	3	4	5		media
Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas							
Estar con personas que sean unidas, que apoyen y se defiendan mutuamente							
Que las otras personas acepten mis méritos							
Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante							
Poder aplicar los conocimientos que poseo							

MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN

DEDICACIÓN A LA TAREA							
Pregunta #6 USUALMENTE, EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:							
	1	2	3	4	5		Media
Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños							
Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario							
Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo							
Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido							
Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias							

ACEPTACIÓN AUTORIDAD						
Pregunta #7 EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:						
	1	2	3	4	5	media
Ponerle empeño e imaginación						
Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese						
Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas						
Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad						
Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o actividad cuando el jefe lo solicite						

ACEPTACIÓN NORMAS Y VALORES						
Pregunta #8 USUALMENTE, EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:						
	1	2	3	4	5	media
Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello						
Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad						
Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo						
Acatar las decisiones y orientaciones de jefe inmediato						
Esperar que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades						

REQUISICIÓN						
Pregunta #9 EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa						
Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo						
Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento						
Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades						
Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja						

EXPECTACIÓN						
Pregunta #10 EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
		e				
Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo						
Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios de todos						
Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó						
Esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta						
Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales						

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

SUPERVISIÓN						
Pregunta #11 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente						
Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extra legales para mi beneficio y el de mi familia						
Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad						
Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos						
Poder experimentar interés y motivación por mis tareas						

GRUPO DE TRABAJO						
Pregunta #12 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia						
Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante						
Poderme integrar a un equipo con gente dinámica						
Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa						
Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes						

CONTENIDO DE TRABAJO						
Pregunta #13 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajen en mi ocupación			e			
Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo						
Tener ascensos que le permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad						
Poder atender con frecuencia, asuntos y situaciones de trabajo diferente						

SALARIO						
Pregunta #14 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	media
Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias						
Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales						
Llevar a cabo actividades variadas de interés que me eviten la rutina y la monotonía						
Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación						
Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores						

PPROMOCIÓN						
Pregunta #15 LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:						
	1	2	3	4	5	
Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad						
Ganar un sueldo que verdaderamente recompensen mi esfuerzo						
Tener un jefe que antes de exigir me apoye y motive						
Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas						
Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades						

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Grupo Industrial AGROSA

HOJA DE REPORTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Colaborador: _____ Fecha de evaluación: _____ Fecha de ingreso: _____

Área: _____ Puesto: _____

Puntajes: (1) Nunca, (2) Rara vez, (3) Algunas veces, (4) Con cierta frecuencia y (5) Muy frecuentemente.

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		1	2	3	4	5	Media
TRABAJO EN EQUIPO							
A	Realiza trabajos en conjunto con sus compañeros de acuerdo a los objetivos de la empresa						
B	Aporta ideas al equipo para solucionar los problemas buscando consenso						
C	Coopera frente a las necesidades de su departamento (supervisión, corrección, entre otras)						
SERVICIO INTEGRAL							
A	Realiza las labores asignadas en un tiempo óptimo sin descuidar la calidad del trabajo						
B	En su desempeño se compromete con la calidad de servicio al cliente						
C	Aporta nuevas ideas para el desarrollo organizacional (productividad, relaciones humanas)						
D	Programa su trabajo en pasos o etapas de modo de realizar la tarea más eficientemente en relación al tiempo destinado a ella y reducción de errores						
E	Realiza sus asignaciones en los tiempos pactados con el cliente						
CONOCIMIENTO TÉCNICO							
A	Solicita participar en actividades de capacitación y actualización de conocimientos						
B	Si no sabe cómo se realiza determinada tarea, pregunta cómo hacerlo						
C	Participa en actividades de capacitación						
D	Pone en práctica lo aprendido en la capacitación						
E	Aplica conocimientos técnicos para las labores que desempeña						
RESPONSABILIDAD							
A	Mantiene un alto nivel de asistencia y puntualidad						
B	Está disponible en su lugar de trabajo cuando corresponde						
C	Asume la responsabilidad por los resultados de su trabajo						
D	Cumple con las tareas que le son asignadas						

SEGURIDAD E HIGIENE						
A	En el desempeño de su trabajo actúa de manera precavida y segura					
B	Utiliza los implementos de seguridad					
C	Mantiene orden en el área de trabajo (limpia, despejada)					
D	Dedica tiempo a la mantención preventiva de las máquinas y/o equipos					
E	Se asegura de que las instalaciones eléctricas con las que trabaja (cables, interruptores) estén seguras y operativas, dando aviso oportuno ante cualquier desperfecto					
F	Se preocupa por su higiene personal (aseo y arreglo personal)					
G	Coopera con el mantenimiento de la limpieza de las áreas comunes (baños, cafeterías, vestidores, otros)					
RELACIONES INTERPERSONALES						
A	Mantiene un comportamiento respetuoso con sus compañeros de trabajo					
B	Ante errores y dificultades de sus compañeros coopera en la búsqueda de soluciones					
C	Muestra respeto por el tiempo de sus compañeros					
D	Mantiene una comunicación eficaz con el resto de los funcionarios					
E	Actúa de manera respetuosa al relacionarse con la jefatura					
TOMA DE DECISIONES						
A	Ante un problema propone soluciones					
B	Resuelve problemas sin necesidad de ayuda de un superior					
MANEJO DE SOPORTE TECNOLÓGICO						
A	Utiliza adecuadamente el soporte tecnológico (maquinaria, herramientas, materiales)					
B	Dan uso adecuado al equipamiento que la empresa le brinda para su trabajo (vestimentas, equipos, herramientas, maquinaria, implementos de seguridad, etc.)					





