

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL**

**(Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)".**

TESIS DE GRADO

**MONICA IVETTE SUM MAZARIEGOS**  
CARNET 15552-10

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL**

**(Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)".**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**MONICA IVETTE SUM MAZARIEGOS**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2015  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. NILMO RENÉ LÓPEZ ESCOBAR

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, 25 de Noviembre de 2014.

Ing. :  
Derik Lima  
Director Académico  
Campus Quetzaltenango  
Universidad "Rafael Landívar"

Respetable Ingeniero Lima:

Como asesor del trabajo de Tesis titulado: "**MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL**" estudio realizado con el personal administrativo de la empresa de alimentos de la Zona 1 de Quetzaltenango, elaborado por la estudiante **Mónica Ivette Sum Mazariegos**, con carné **No. 15552-10**, previo a conferírsele el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional, me es grato informarle que esta tesis es resultado de un arduo trabajo de investigación bibliográfica, como trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de la Psicología, como de otras disciplinas por su contenido.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos de una investigación científica, ajustándose a la metodología requerida por la Universidad "Rafael Landívar", por lo que agradeceré a usted sea nombrado el revisor correspondiente de Tesis, para su revisión y aprobación y emita el dictamen correspondiente.

Atentamente.



Lic. Nilmo René López Escobar  
Asesor.  
Col. No. 7644



**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MONICA IVETTE SUM MAZARIEGOS, Carnet 15552-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 0589-2015 de fecha 4 de marzo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL  
(Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)".**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 19 días del mes de marzo del año 2015.



Universidad  
Rafael Landívar  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

*Irene Ruiz Godoy*  
**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA**  
**HUMANIDADES**  
**Universidad Rafael Landívar**

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Nuestro creador, por haberme dado la paciencia y la sabiduría necesaria para la realización de mi tesis y de esa manera lograr mí meta.
- A la Universidad**  
**Rafael Landívar:** Porque en ella pude adquirir mis conocimientos durante mi carrera y me siento orgullosa de ser una Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional con valores ignacianos.
- A mis Catedráticos:** Gracias por sus conocimientos y experiencias compartidas, que fortalecieron mi formación profesional.
- A mis Padres:** Rocael Sum y Celia de Sum por darme la vida, y todo el apoyo durante la misma.
- A mis Hermanos:** Javier Sum y Lucrecia Sum por brindarme su apoyo y cariño.
- A mi Novio:** Roberto López por brindarme todo su apoyo y amor durante mi carrera.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivación.....	7
1.1.1 Definición.....	7
1.1.2 Primeras teorías de la motivación.....	7
1.1.3 La motivación y sus teorías.....	10
1.1.4 La motivación humana.....	11
1.1.5 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación.....	11
1.1.6 Técnicas motivacionales.....	12
1.1.7 La motivación y sus alcances.....	13
1.1.8 Motivación en el trabajo.....	14
1.1.9 Proceso de la motivación en la empresa.....	14
1.1.10 Fases centrales de la motivación.....	17
1.1.11 Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos.....	18
1.1.12 Motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño.....	19
1.1.13 Uso del reforzamiento positivo para motivar a los demás.....	19
1.1.14 Motivar mediante el diseño del trabajo.....	20
1.1.15 Involucramiento de los empleados.....	21
1.1.16 Las recompensas de los empleados.....	23
1.1.17 Temas actuales de motivación.....	25
1.1.18 Motivación de grupos únicos de trabajadores.....	25
1.1.19 Motivación para el trabajo de los colaboradores.....	25
1.2 Desempeño laboral.....	26
1.2.1 Definición.....	26
1.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	27
1.2.3 Determinar la razón para evaluar el desempeño de los empleados.....	28
1.2.4 Proporcionar capacitación a los empleados.....	29
1.2.5 Determinar los incentivos salariales.....	29
1.2.6 La toma de decisiones para ascenso.....	29

1.2.7	La importancia de realizar investigación del personal.....	30
1.2.8	¿Quién realiza la evaluación de desempeño?.....	30
1.2.9	Administración del desempeño.....	33
1.2.10	Métodos de evaluación de desempeño.....	34
1.2.11	Sistemas de incentivos económicos.....	35
1.2.12	Elegir criterios de evaluación del desempeño.....	38
1.2.13	Desempeño para alcanzar metas.....	38
1.2.14	Desempeño como administradores.....	39
1.2.15	Diferentes puntos de vista sobre los problemas de evaluación.....	39
1.2.16	Evaluación del desempeño problemas y soluciones.....	40
1.2.17	Como evitar problemas en la evaluación.....	41
1.2.18	Beneficios de la evaluación de desempeño.....	42
1.2.19	Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño.....	43
1.2.20	Aplicaciones de la evaluación del desempeño.....	44
1.3.	Contextualización de unidad de análisis.....	45
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>46</b>
2.1	Objetivos.....	47
2.1.1.	General.....	47
2.1.2.	Específico.....	47
2.2.	Hipótesis.....	47
2.3.	Variables de estudio.....	47
2.3.1	Conceptualización de variables.....	47
2.3.2.	Definición operacional de variables.....	48
2.4.	Alcances y límites.....	48
2.4.1	Alcances.....	48
2.4.2.	Límite.....	49
2.5.	Aporte.....	49
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>50</b>
3.1.	Sujetos.....	50

3.2.	Instrumento.....	51
3.3.	Procedimiento.....	51
3.4.	Diseño.....	52
3.5.	Metodología estadística.....	52
<b>IV</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>V</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
<b>VI</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>VII</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>VIII</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>

## **Resumen**

La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados.

No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios.

El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas.

Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

## I. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones actualmente es importante la motivación, es un elemento fundamental, los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como para la institución, el resultado de esto sería que el colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros.

Se han generado diferentes programas para motivar al personal, esto con el fin de que ellos sientan que los encargados de las organizaciones se preocupan por sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, considerando el desempeño que ellos realizan con motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos.

Un buen trabajador animado con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la organización y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros.

Según lo mencionado anteriormente, para poder comprender sobre el tema se citaran los siguientes autores.

Jiménez (2009) en el artículo disponible en internet de la revista electrónica CEMCI, define la motivación como uno de los conceptos más ampliamente estudiados a la hora de intentar comprender el comportamiento de los individuos, la motivación es un concepto que se utiliza a diario pues es un factor fundamental en las organizaciones, es una variable determinante en el desempeño laboral.

La motivación también puede determinarse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés, en el aspecto laboral en los colaboradores de una organización es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar alcanzar un objetivo personal u organizacional.

Asimismo en el artículo de motivación personal de Prensa Libre (2011) la motivación personal debe ser un juicio consistente que hace que los seres humanos sean seguros de sí mismos. Por tal motivo, proporciona efectividad y positivismo en su ámbito cotidiano. Esto quiere decir que la motivación es un elemento para salir adelante día a día, una persona se siente motivada y realiza sus tareas laborales con mayor eficacia, tiene consecuencia en todos los aspectos de la vida y es fundamental en el trabajo para poder determinar cómo actuar, cómo tratar a la gente y cómo desenvolverse; además, es fundamental para poder crecer, ascender y cumplir todas las metas.

Por otro lado la motivación en el ser humano ayuda a que la persona se pueda desenvolver y dar de sí tanto en su vida personal como en el ámbito laboral, ayuda a que sea una persona emprendedora alcance lo que se propone.

Pérez (2012) en el artículo sobre Motivación, disponible en el Periódico imparte taller a ministros. El presidente Otto Pérez Molina se reunió con la mayoría de los funcionarios del gabinete de gobierno, en donde recibieron un taller sobre motivación. Cada uno de ellos recibió un ejemplar en donde describe consejos sobre cómo motivarse, el señor presidente Otto Pérez explico que el taller surgió con base a que varios ministros y secretarios deben estar motivados para que puedan desenvolverse en su área de trabajo, y asimismo conocer mejor sus habilidades personales de cada uno, se refirió también a los resultados próximos de cada ministerio que se efectúa de forma individual.

Ortega (2013) en la tesis Incentivos monetarios en la motivación laboral, realizada en el Ingenio Tzululá S.A. San Andrés Villa Seca del departamento de Retalhuleu tuvo como objetivo establecer la influencia de los incentivos monetarios en la motivación de los empleados, utilizó el diseño descriptivo y como instrumento la prueba psicométrica EMP,

Escala de Motivaciones Psicosociales, con el propósito de verificar el nivel de motivación de los empleados, determinó que la motivación laboral surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, además logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores. Actualmente la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas en las organizaciones. En los resultados de la presente investigación se pudo comprobar que existen elementos que influyen en la motivación laboral del trabajador y que no necesariamente se relacionan con la entrega de una compensación monetaria por un buen trabajo realizado.

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la empresa ya que la falta de motivación provoca que los seres humanos no se esfuercen por hacer un excelente trabajo; el estar motivado en el trabajo trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener autoestima, por lo que concluyó en que el personal del Ingenio Tululá goza de un nivel de motivación favorable, lo que permite determinar que los colaboradores adquieren compromiso a las funciones que se le asignen lo que desarrolla sentido de pertenencia organizacional adecuada y recomienda que es importante que la empresa establezca un programa de lealtad hacia los colaboradores mediante la integración, se debe considerar la ejecución de talleres de liderazgo efectivo, comunicación asertiva y trabajo en equipo para que se logre mantener y superar los niveles actuales de satisfacción de los colaboradores.

Gómez (2013) en la conferencia impartida en el Congreso, Motivación y Gestión del talento Humano, el 15 de marzo del 2013, explica que en más de una ocasión ha escuchado decir que no se puede motivar a las personas sino que ellas la encuentran por sus propios medios, se apegan al termino de motivación que definen a la misma, incluso hay corrientes de diferentes autores, pero en general se puede decir que es aquello que energiza una acción que mueve y la mantiene o que la detiene, desde el punto de vista la motivación externa, es decir, que se puede motivar a las personas extrínsecamente; como ahora en las investigaciones ha demostrado que

la motivación intrínseca es aquella que hace que las personas realicen lo que hacen porque lo quieren hacer o ya que es muy diferente a que las personas hagan lo que tiene que hacer porque les conviene, entonces, sí se puede motivar a otras personas por factores extrínsecos por medio de un bono, por medio de un incentivo. Pero también se puede motivar circunstancias para que las personas se muevan y les interese aún más es por eso que la motivación llega a realizar con mejor exactitud las tareas o el trabajo que se desempeña día a día.

La ingeniera Sandra Suarez en el artículo consultado en internet el (20 de febrero del 2012) explica que la motivación laboral, es una estrategia para aumentar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos, grandes y pequeñas empresas tienen varias estrategias para mantener a sus colaboradores en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y a ser cada vez más eficaces y productivos. Las pequeñas empresas, o aquellas que cuentan de recursos limitados, requieren de técnicas de motivación laboral, ya que el nivel de motivación brinda a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional. En compañías donde el personal es numeroso y los recursos son más generosos, el tema se aborda desde otro orden. En industrias grandes por ejemplo, la motivación laboral se ha enmarcado en la palabra bienestar pero dirigida no solo a sus empleados sino también al grupo familiar.

En la revista electrónica Redacción, Estratégica & Negocios (2012) explica que un buen desempeño laboral es más fácil si se cuenta con las condiciones para evitar riesgos al bienestar y a la salud. Hoy en día es importante conocer que los resultados en cualquier trabajo mejoran notablemente si éste se realiza en un ambiente apropiado, además de garantizar el bienestar y la salud de los trabajadores redundando en ganancias, en productividad y menores costos para los empleadores; es decir, la salud y seguridad en el trabajo representan una ganancia para ambas partes, tanto patrones como empleados, Así estas recomendaciones son abordadas de manera distinta en cada país, aunque lo común es que existan desde manuales de procedimientos internos hasta normas nacionales e internacionales de seguridad y salud en el trabajo. Esta información expresa la importancia de conservar hábitos saludables en torno al desempeño laboral.

Reyes (2014) en la tesis *Relación entre identificación laboral y desempeño laboral en un grupo de trabajadores del área operativa de una empresa de abarrotes*, tuvo como objetivo establecer si existe relación estadísticamente significativa al nivel 0.05 entre identificación laboral y desempeño laboral en un grupo de trabajadores del área operativa de una empresa utilizó el diseño de tipo descriptivo y como instrumento utilizó una escala de Likert y un cuestionario, descubrió que este estudio muestra que entre la identificación laboral y el desempeño laboral en un grupo de trabajadores operarios no existe ninguna relación estadísticamente significativa. Sin embargo los resultados obtenidos indican que el nivel de identificación laboral de los trabajadores del área operativa se encuentra en un nivel alto, ya que el grupo de los sujetos se encuentra con un media de 98.06, por lo que concluyó que el grado de identificación laboral que existe en un grupo de trabajadores del área operativa se encuentra en un grado alto, ya que la media encontrada fue de 98.06 y recomienda continuar con el proceso de evaluación de desempeño para que los colaboradores conozcan los resultados obtenidos y las áreas de mejora, y lograr así que este proceso se establezca en la organización.

Asimismo en la revista *Amiga disponible en Prensa Libre* (2008) en el artículo *Aumentar el rendimiento laboral*. Las organizaciones que pretenden crecer y competir en el exigente mercado comercial actual, demandan de sus colaboradores cada vez mayor eficiencia y productividad para aumentar el desempeño laboral. Por otra parte de los trabajadores, la tendencia es adoptar empleos por periodos cada vez más cortos, por supuesto, con el ánimo de escalar a puestos de mayor relevancia o avanzar hacia la anhelada independencia. De ahí nace la importancia de proyectarse con esmero, y dejar por cada empresa buenas referencias y redes de apoyo, de las cual en algunos momentos se podrá necesitar, con el propósito de ayudar, expertos en desarrollo de recursos humanos ofrecen consejos para mejorar el desempeño en una empresa y de esta forma, se avanza hacia las metas profesionales.

En el folleto *CEM* (2014) se indica sobre del desempeño laboral entre los hombres y mujeres, ya que los empresarios opinan que la percepción sobre el desempeño laboral de ambos es especial en las organizaciones, y sobre las supuestas diferencias de productividad en el área laboral, ya que esto incide de manera importante, las posibilidades de acceso al empleo de

unos con otros, y en sus condiciones de trabajo. Y en el caso de las mujeres, esa percepción es en muchos aspectos poco conveniente en su ámbito laboral.

El objetivo de este texto es únicamente hablar de los resultados de una investigación realizada en el año de 1998 - 1999, en la cual se pretendió analizar las percepciones de empresarios/as y ejecutivos/as respecto a varios temas ligados al desempeño laboral de los empleados de una empresa.

Villena (2011) conferencia impartida el 8 de agosto del 2011 a los estudiantes sobre Motivación y fomento sobre el desempeño ético y proactivo en la vida profesional es uno de los puntos fundamentales a los que se les da una consideración prioritaria, decía que temas como la productividad y la motivación adecuada son temas fundamentales y trascendentales en el mundo profesional de hoy es por ello que el desempeño se ve reflejado en las actividades del ser humano.

También en el artículo de internet consultado el 1 de marzo del 2014 habla acerca del desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que integran, como conocimientos de la persona habilidades, sentimientos, experiencias que el individuo va a tener, también esto permite saber las características del individuo, que contribuyen alcanzar los resultados que se esperan.

El termino desempeño laboral relata lo que en realidad hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales, sin embargo son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas.

## **1.1. Motivación**

### **1.1.1 Definición**

González (2008) 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 el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

### **1.1.2. Primeras teorías de la motivación**

Robins 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:

- 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 de que dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar

- Fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo
- Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Se pueden encontrar el efecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.
- 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.

- 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 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.

- Teorías X y Y

Douglas McGregor, citado por Robins 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 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 al 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 validos 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.

- Teorías de los dos factores

Con la premisa de que la relación de un colaborador 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 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 mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

- Teoría de las necesidades de McClelland

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

- 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.
- Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de un manera que no se lograría con ningún otro medio
- Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

- Teoría del aprendizaje

Jones y George (2006) 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 motivada para 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.

### **1.1.3. La motivación y sus teorías**

Madrigal (2009) refiere a la búsqueda de los elementos que permitan conducir los esfuerzos de las personas hacia direcciones específicas ha sido una constante, así como encontrar elementos que permitan a canalizar el esfuerzo la energía, y la conducta de los colaboradores hacia el logro de los objetivos que buscan las organizaciones y los propios empleados. Al respecto se han desarrollado distintos enfoques teóricos los que se abordan a continuación:

- **Modelo mecanicista**

Este modelo indica que supuestamente el dinero es un motivador universal y que por lo tanto, los colaboradores canalizaran su energía hacia lo que la empresa quiere ante un incentivo económico de suficiente valor.

- **Modelo conductista**

Modelo que parte que toda conducta del individuo o de los colaboradores, puede ser incentivada a los estímulos adecuados. Con base en lo anterior, se desprenden las siguientes teorías.

- Teorías de contenido. Agrupa aquellas teorías que se consideran todo lo importante que puede motivar a los colaboradores.
- Teorías de proceso. Esta teoría considera la forma del proceso en que la persona puede llegar a motivarse.

#### **1.1.4. La motivación humana**

Ruiz, Gago, Garcia, Lopez (2013) afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

- **Ciclo motivacional**

El ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez este satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior.

#### **1.1.5 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:

- **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.

- **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.

- 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.

- 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 las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención.

- 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.

### **1.1.6 Técnicas motivacionales**

Ruiz, et. al (2012) definen 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.

- Políticas de conciliación

Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas 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.

- 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.

- Enriquecimiento del trabajo

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

- 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.

- 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.

### **1.1.7 La motivación y sus alcances**

Madrigal (2009) refiere que la motivación, es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo. La palabra motivación deriva del latín motus, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven al individuo para actuar de una determinada manera.

La motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional.

### **1.1.8 Motivación en el trabajo**

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primera lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- En segundo lugar se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.
- En tercer lugar figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

### **1.1.9. Proceso de la motivación en la empresa.**

Este proceso constantemente tiene una inclinación piramidal; una necesidad produce un deseo y para poder llegar a lograrlo es necesario establecer las estrategias y acciones que en algunos

casos pueden generar cierto tipo de controversia pero el directivo que puede auto-motivarse este tipo de confusión le generan retos.

- Como motivar a los empleados.

Madrigal (2009) expone que para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes. Sin embargo cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

En investigaciones realizadas en el occidente de México, se han demostrado que los trabajadores tienen diferentes formas de motivarse Madrigal y Arechavala, encontraron que lo que llega a motiva a los colaboradores, es reconocer su trabajo. Sin embargo, las organizaciones se preocupan más por brindarles estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador.

- Estrategias para motivar al personal.

Otra postura se refiere a la creación de condiciones en donde los colaboradores pueden sentirse retados y así ellos puedan desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que se crea un ambiente en donde se promueve la confianza, el trabajador sienta que el trabajo que se ha realizado y elaborado tiene un sentido y un propósito. Una de la debilidad en este enfoque es que el personal de las empresas se sientan desarrolladas únicamente si ven los resultados puntuales en su actividad, la motivación en los empleados se relacionan con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la situación de la empresa, el establecimiento de expectativas estrategias y objetivos apropiados y razonables. Es importante saber que la motivación de los colaboradores

se debe abordar desde un proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que se recomienda aplicar las siguientes pautas administrativas:

- Crear los procesos administrativos eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa, y con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
- Explicar con claridad las etapas de los proyectos y así prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad conocer lo que las empresas esperan de ellos y lo que a su vez pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijan fechas de compromiso, lo que motivara la confianza del empleado para desarrollar su potencial.
- El deseo de las personas de poder cooperar para realizar cosas excelentes, grandiosas es inherente a su personalidad y esto implica pasión e intensidad de integración de hecho uno de los mayores retos de motivar a otros es crear desafíos que estimulen su energía e intereses, reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior hay que generar y entregarles las herramientas las cuales son necesarias para afrontar los retos.
- Es necesario utilizar sus valores personales y compartirlos con el personal en realidad las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad, la responsabilidad se deben replantear los valores empresariales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado.
- Lo que motiva al directivo

Madrigal (2009) define que al igual que los y colaboradores, el directivo empresario o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de

reconocimientos elogios y recompensas para un profesional se tiene en cuenta el dinero ya que este tiene un lugar bajo de su lista de prioridades, debido a que se encuentra bien remunerado y así es más importante en su escala de valores las expectativas profesionales.

Sin embargo las motivaciones que funcionan a largo plazo y que realmente tienen un efecto sobre el rendimiento no son solo de tipo económico o de tipo material sino las que hacen por retos y que llegan a exigir del profesional su mayor desarrollo. Esto es un motivador de un directivo, el trabajo de un directivo se debe hallar el aspecto motivacional y tiene un doble sentido, en primer lugar por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas requeridas de la organización y en segundo lugar por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimientos, responsabilidad, posibles de mejora y crecimiento.

#### **1.1.10. Fases centrales de la motivación**

Slocum (2009) afirma que un principio clave de la motivación es que el desempeño de los colaboradores en una organización depende del grado de capacidad que tenga una persona. La siguiente formula se usa con frecuencia para expresar este principio  $\text{desempeño} = f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$

Según este principio, es imposible que una persona desempeñe una tarea con éxito sino tiene la capacidad necesaria para desempeñarla. La capacidad es el talento natural y el grado de competencia aprendida de una persona que le permiten desempeñar tareas relacionadas con una meta. Sin embargo, sea cual fuere el grado de competencias de una persona su capacidad no basta para asegurar un desempeño de alto nivel. Asimismo el colaborador debe tener el deseo de alcanzar un alto grado de desempeño. La motivación se dirige a una meta. La cual es un resultado específico que quiere obtener una persona. Las metas de un empleado a menudo son las fuerzas que lo impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma significativa las necesidades.

### **1.1.11. Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos**

Slocum (2009) define la motivación mediante el diseño de puestos indica como estos pueden ser motivacionales, los cuales se explican a continuación.

- **Modelo de factores higiénicos y motivadores**

Herzberg y sus colegas citado por Slocum (2009) adoptaron otros enfoques para determinar que motiva a las personas. Ellos les pidieron a las personas que les digieran como se sentían excepcionalmente bien 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.

- **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. Sin embargo, al definir un desempeño excepcionalmente bien.

- **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.

### **1.1.12. La motivación de los empleados mediante las expectativas del desempeño**

Slocum (2009) define 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 les puede proporcionar cosas que desean. Se puede 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.

### **1.1.13 Uso del reforzamiento positivo para motivar a los demás**

Slocum (2009) explica 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. 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:

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

#### **1.1.14 Motivar mediante el diseño del trabajo**

Robbins y Judge (2009) 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 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.

- El modelo de las características del trabajo

Dicho modelo fue creado por J. Richard Hackman y Greg Odham citado por Robbins y Judge (2009) sugieren que cualquier trabajo queda detallado en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

- 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.

- Identidad de la tarea

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

- Significancia de la tarea

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

- 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.

- 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.

### **1.1.15 Involucramiento de los empleados**

Robbins y Judge (2009) afirman que el involucramiento es un proceso participativo para los trabajadores y así aumentar su compromiso con los objetivos de la organización. La lógica que subyace es que al tomar en cuenta al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control en sus acciones laborales, los individuos estarán

más motivados, más comprometidos y dedicados con la organización, y serán más productivos y eficaces, y estarán más satisfechos y contentos con sus actividades laborales.

- Programas de involucramiento de los empleados.

Se determinó detalladamente las tres formas principales de involucramiento de los empleados, las cuales son, administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

- Administración participativa

Las propiedades comunes a todos los programas de administración participativa son el uso de la facultad de la toma grupal de decisiones, es decir, que los subordinados distribuyen con el superior inmediato un grado significativo de poder en la decisión

En situaciones la administración participativa se promueve como la solución contra la baja moral y la escasa productividad. Pero para que sean efectivos, los propósitos en que intervienen los colaboradores debe ser sobresaliente para su interés, de modo que se motiven, los trabajadores deben tener las competencias, actitudes, y conocimientos para hacer contribuciones provechosas y todas las partes involucradas deben confiar y gozar entre si.

- Participación representativa

La participación representativa, es denominada la forma legal y más amplia en el mundo, para el involucramiento del colaborador, ya que la participación es redistribuir el poder dentro de la organización, al colocar al trabajador en una postura de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. La manera más común que adopta esta participación son los concejos laborales y los representantes ante el mismo. Estos son grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados si la administración toma decisiones que involucran al personal. Los representantes ante esta comisión, son los trabajadores que tienen un espacio en el concejo de directores de la empresa y representa los intereses de los empleados de esta.

#### - Círculos de calidad

Los círculos de calidad se definen como grupos de 8 a 10 personas o trabajadores y superiores que comparten un área de compromiso y sostienen frecuentes reuniones, y que lo lleven a cabo una vez por semana como la empresa lo designe, y sobre las premisas de estas con el propósito de estudiar sus problemas de calidad, averiguar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar la acción correspondida. Una revisión de las evidencias de los círculos de calidad señala que tienden a producir poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados, y aunque muchos estudios se reportan los resultados positivos en cuanto al rendimiento no está garantizado de ninguna manera que así ocurra.

#### **1.1.16. Las recompensas de los empleados**

Robbins y Judge (2009) 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 subestimen la importancia que tiene el sueldo para mantener los talentos notables. Un estudio que se realizó con los colaboradores de una organización en el 2006 reveló que solo el 45% de los empleados pensaban que el pago era un factor clave, por el que se perdía el talento, el 71 % de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal. Dado que la paga es tan importante entender cómo se debe pagar a los empleados, para esto se mencionaron algunas decisiones estratégicas.

#### 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.

#### -Pago con base en el mérito

Los planes de pago con base en el mérito también reenumeran el desempeño del individuo. A sí 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

#### -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.

#### - 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.

- 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 formulas establecidas creadas de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Estos pagos pueden ser en forma directa y en efectivo.

- 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.

### **1.1.17. Temas actuales de motivación**

Robbins y Couter (2010) refieren que al comprender y pronosticar la motivación de los colaboradores es una de las zonas más populares en la investigación gerencial. Sin embargo, los estudios modernos acerca de la motivación de los empleados están influidos por algunos asuntos que ocurren en el lugar donde los mismos cumplen con sus obligaciones.

### **1.1.18. Motivación de grupos únicos de trabajadores**

Los empleados asisten a las organizaciones con diferentes necesidades, ya que cada individuo cuenta con capacidades como: destrezas, habilidades, intereses y aptitudes. Tienen expectativas diferentes de sus empleadores y diferentes puntos de vista de lo que piensan que sus contratantes tienen derecho a esperar de ellos. Y varían grandemente en cuanto a lo que esperan de su trabajo. Por ejemplo algunos de sus colaboradores obtienen más satisfacción a partir de sus intereses y actividades personales, y no les interesa realizar su trabajo más desafiante o interesante o ganar concurso de desempeño. Otros obtienen una gran cantidad de satisfacción en sus puestos y están motivados para hacer grandes esfuerzos.

### **1.1.19 Motivación para el trabajo de los colaboradores**

Amaru (2008) argumenta que el buen desempeño para el colaborador es el resultado que logra el candidato de un cargo y este depende de muchas circunstancias. Siendo uno de los más importantes para el trabajo, la motivación. Entender los mecanismos de motivación es fundamental para que el emprendedor pueda relacionarse con las personas.

La motivación para realizar las actividades laborales da como resultado que el individuo tenga la disposición, interés y voluntad de alcanzar o realizar una tarea, meta u objetivo de la organización. Decir que si una persona está totalmente motivada para su trabajo, significa que muestra una inclinación positiva para realizarlos.

La palabra motivación tiene como significado mover, indica el proceso por el cual alguna razón o motivo incentiva, estimula y energiza el comportamiento de los colaboradores. Esta conducta siempre se motiva. Hay un motor en marcha permanente que lo mueve; aunque de vez en cuando queda en punto muerto o deja de funcionar y la persona se desmotiva.

- **Motivos internos y externos**

La motivación para los trabajadores se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente.

Los factores internos son las necesidades aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Estos motivos individualizan a cada persona y hacen que todas sean diferentes unas con otras. Cada individuo es capaz de realizar tareas específicas.

Los factores externos son estímulos o incentivos que la empresa ofrece. Estos pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas. Son motivos externos todas las recompensas que ofrece la compañía, desde el salario y los beneficios hasta el ambiente de trabajo.

## **1.2. Desempeño laboral**

### **1.2.1 Definición**

Robbins, Stephen, Coulter (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.

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos 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.

- 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.

- Civismo

Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo

- Falta de productividad

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

### **1.2.2 Objetivos de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome 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.

- ¿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.

- 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.

- 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.

- 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.

### **1.2.3. 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. En otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño.

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.

#### **1.2.4. 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.

#### **1.2.5. 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.

#### **1.2.6. La toma de decisiones para ascenso**

Aamodt (2010) 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.

- 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.

### **1.2.7. La importancia de realizar investigación de personal**

Aamodt (2010) 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 este mejora como resultado de la capacitación.

### **1.2.8. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?**

Dessler y 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 supervisiones. Tal vez sea más correcta para fines de desarrollo y deben combinarse con otras fuentes de información para disminuir errores de evaluación.

- Evaluación por parte de los colegas (pares)

Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) 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 autoadministrados. 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 tienen como resultado la apatía, social viabilidad grupal, cohesión y satisfacción.

- 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 multiples 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 los diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

- 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.

- 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.

- 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 automejoría.

### **1.2.9. Administración del desempeño**

Este proceso integrado se denomina como administración del desempeño. Se trata de los del desarrollo mediante el cual las compañías tiene la seguridad de que la fuerza laboral se 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.

- **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.

### **1.2.10 Métodos de evaluación de desempeño**

Dessler y 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

- **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 dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

- **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.

- **Escala grafica 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.

- 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.

- Comparación forzada

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

### **1.2.11. Sistemas de incentivos económicos**

Newstrom (2011) indica que hoy en día, muchas empresas que luchan por sobrevivir se enfocan en 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 organizacional 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 tendrán 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.

- 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 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.

- 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 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 simples y claros 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.

- 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.

- 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 básico 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.

- 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 expectativa 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.

#### **1.2.12. Elegir criterios de evaluación del desempeño**

Koontz (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 ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como poder alto en la organización algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz.

#### **1.2.13. 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.

#### **1.2.14. Desempeño como administradores**

Koontz (2012) refiere 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, en otras palabras 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.

#### **1.2.15 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:

- 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 adecuarse al caso individual frustrado 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.

- 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 relacione con las tareas que realicen.

- 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.

#### **1.2.16. Evaluación del desempeño problemas y soluciones**

Dessler (2009) 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 revisaran algunos de estos problemas técnicos de la evaluación y la manera de resolverlos, así como otros asuntos pertinentes al proceso.

- 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.

- Estándares pocos claros

Esta escala gráfica de calificación parece objetiva, pero posiblemente produciría una evaluación poca irrazonable debido a que las características y los grados de méritos son confusos.

- 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.

- 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 grafica de calificación, ya que al clasificarlos no es probable asignarles a todos una puntuación promedio.

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

### **1.2.17 Como evitar problemas en la evaluación**

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

- 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

- Use la herramienta correcta

Segundo, 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.

- 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.

### **1.2.18 Beneficios de la evaluación de desempeño**

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

- Beneficios para el gerente

Es importante que se evalúe 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.

- 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 como esta su desempeño.

- 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.

Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc).

Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

- 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 la cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas área de sus actividades y 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).

### **1.2.19 Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño**

Chiavenato (2007) 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. Una de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyo 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 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.

- 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 dificultoso que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir mejor por igual para criterios diferentes.  
De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno los criterios específicos.
- Los indicadores pueden ser seleccionados en conjunto para evitar posibles distinciones y para no dañar a otros criterios de evaluación.
- Evaluación del desempeño como elemento integrado de las prácticas de recursos humanos.  
hoy en día las organizaciones busca identificar aquellos talentos y habilidades que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocio.

### **1.2.20 Aplicaciones de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2009) aclara que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos.

- Proceso para sumar a las personas

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actividades adecuadas de los nuevos trabajadores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

- Proceso para colocar a las personas

Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

- Procesos para recompensar a las personas

Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan que esto ayude a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización.

- Procesos para desarrollar a las personas

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo.

### **1.3 Contextualización de la unidad de análisis**

La realización de esta investigación se llevó a cabo con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, la cual fue fundada en 1988, dio inicio en una casa de la 12 av. de la zona 1. En el año de 1990 se implementa el autoservicio el cual actualmente cuentan ya con 16 sucursales, 9 de ellas ofrecen el servicio de cafetería y están ubicadas estratégicamente en diferentes puntos de la ciudad.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante saber que la motivación en los colaboradores, ayuda a que ellos desarrollen sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo y servicio de calidad en la empresa; si el personal está motivado produce más y el producto es óptimo; sin embargo, si no hay motivación y excelentes condiciones laborales, puede ser que no realicen bien su trabajo. Para optimizarlos es importante que el departamento de personal o de recursos humanos sea uno de los principales elementos de la organización que propicie la estima necesaria para el personal, por medio de capacitaciones permanentes y de calidad para llegar a alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto la empresa.

La motivación es importante para el desempeño de las actividades de los colaboradores, y así tener en cuenta la opinión de los colaboradores para saber cómo se sienten, de alguna manera, esta ayuda al desempeño laboral. La relación estrecha entre estas dos variables es que los trabajadores tengan en su organización el puesto de trabajo adecuado. Para lograr una verdadera iniciativa en el trabajador, debe haber una buena política y cultura organizacional y no dejar atrás un buen clima laboral en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, así como también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales, y de trabajo.

Se ha intuido que el aumento de la motivación en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, genera en los colaboradores un alto rendimiento y brinda así resultados que ayudan a la empresa al logro de sus objetivos.

La motivación permite un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades propias del trabajo, sí las actitudes son positivas, es decir, que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en el que el trabajador se encuentra, con el fin de que ellos optimicen sus actividades en el área de trabajo.

Por lo tanto se debe saber que para los psicólogos industriales es de suma importancia saber que 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 de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 General**

Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

### **2.1.2 Específicos**

- Determinar el nivel de motivación de los empleados.
- Establecer el grado del desempeño laboral que posee los colaboradores administrativos de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango.
- Elaborar propuesta sobre la motivación y desempeño laboral de los colaboradores.

## **2.2 Hipótesis**

H<sup>1</sup> La motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de Alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

H<sup>0</sup> La motivación no influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de Alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

## **2.3 Variables de estudio**

- Motivación.
- Desempeño laboral.

### **2.3.1 Conceptualización de variables**

Motivación

González (2008) 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 el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

Desempeño laboral

Robbins, Stephen, Coulter (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.

### **2.3.2 Definición Operacional de Variables**

Motivación

Se aplicó la prueba psicométrica Escala de Motivación Psicosociales para determinar el nivel de motivación en los colaboradores.

Desempeño laboral.

Se aplicó una escala de Likert para poder examinar el desempeño de los colaboradores.

## **2.4 Alcances y Límites**

### **2.4.1 Alcances**

Se pretende identificar el nivel de motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

Se cuenta con el apoyo de la encargada de Recursos Humanos de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, para la investigación con el personal administrativo.

### **2.4.2 Límites**

Se dificultó con el personal al momento de poder responder la prueba psicométrica ya que no se entregaba a tiempo por lo cual se tuvo que programar días y horarios para la entrega de dicha prueba.

Un colaborador de dicha empresa no cuenta con estudios académicos, por lo que se le tuvo que leer la prueba psicométrica y la escala de Likert.

### **2.5 Aporte**

A las universidades. Que el presente estudio, sirva como material de investigación de las posteriores cohortes, sea valorado y utilizado por estas casas de estudios superiores y que su alcance sea accesible en su biblioteca.

Así también dicha investigación servirá como antecedente de futuras generaciones y también como una fuente de consulta para cualquier persona que necesite información.

Empresa y colaboradores. Que el presente estudio ayude a la empresa y a los colaboradores, a saber la importancia, que tienen los diferentes temas, los cuales ayudan para aumentar la motivación en ellos, y así generar mayor productividad y seguridad en sus labores por medio de la empresa en mención.

Ya que también ayudará a que la empresa y será de mucha utilidad para mejorar el rendimiento de los colaboradores, motivar a los empleados para que realicen sus actividades con una actitud positiva y tengan un buen desempeño laboral.

A la comunidad landivariana tanto estudiantes de las futuras generaciones, como docentes en general, obtengan información que les ayude en la realización de estudios y que les pueda servir como material de apoyo.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para la realización del presente estudio la población la componen treinta y cuatro colaboradores del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, son 12 mujeres y 22 hombres comprendidos entre las edades de 18 a 44 años de etnia en su mayoría ladina y minoría indígena. La mayoría de los colaboradores son originarios de la ciudad de Quetzaltenango. La religión predominante es la católica. El nivel de estudio en su mayoría a nivel universitario.

<b>CATEGORIA DE EDADES</b>	
18 -22 años	<b>7</b>
24- 26 años	

<b>CATEGORIA DE EDADES</b>	
<b>18 -22 años</b>	<b>7</b>
<b>24- 26 años</b>	<b>5</b>
<b>27-29 años</b>	<b>9</b>
<b>30-33 años</b>	<b>6</b>
<b>34- 35 años</b>	
<b>44 años</b>	<b>2</b>

<b>ESTADO CIVIL</b>	
<b>Casados</b>	<b>11</b>
<b>Solteros</b>	<b>23</b>
<b>Divorciados</b>	<b>0</b>
<b>Viudos</b>	<b>0</b>

### **3.2 Instrumento**

Para la investigación de campo se utilizó una escala de Likert para examinar el desempeño de los colaboradores de la empresa la cual cuenta con 10 ítems, la escala de Likert también denominada método de evaluaciones sumarias, es llamada así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso.

Asimismo se utilizó una prueba estandarizada Escala de Motivación Psicosociales, ya que fue diseñada en primer lugar, para apreciar la estructura diferencial y dinámica del sistema motivacional del sujeto, y en segundo lugar para predecir el futuro comportamiento y desempeño del sujeto humano, sobre todo en el ámbito laboral la cual fue elaborada por J.L. Fernández Seara para medir el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa, la cual cuenta con 173 ítems.

### **3.3. Procedimiento**

- Presentación de tres temas de investigación.
- Selección y aprobación del tema por terna evaluadora.
- Aprobación de la empresa para realizar el estudio.
- Investigación de antecedentes.
- Elaboración de marco teórico.
- Elaboración de método.
- Entrega de anteproyecto de tesis.
- Elaboración de escala de Likert.
- Búsqueda de prueba estandarizada.
- Administración de escala de Likert.
- Administración de prueba estandarizada.
- Tabulación de datos.
- Proceso estadístico para la conformación de resultados e interpretación de los mismos.
- Presentación de resultados.
- Discusión de resultados.
- Elaboración de propuesta.
- Conclusiones.

- Recomendaciones.
- Referencias.
- Anexos.
- Entrega de informe final.

### **3.4. Diseño**

La investigación es de tipo descriptivo de acuerdo a su contenido

Achaerandio (2012) define que la investigación de tipo descriptivo es aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, la investigación descriptiva es amplísima pues abarca todo tipo de correlación científica, estructuras variables independientes. Abarca todo tipo de recogida científica de datos con el ordenamiento, tabulaciones, interpretación y evaluación de estos. La descripción de lo que es, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripción ingenua de datos que aparecen.

La investigación descriptiva examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales, y en los ámbitos sociales en condiciones naturales. Busca la resolución de algún problema, o se emplea para alcanzar una meta de conocimiento. Suele comenzar con el estudio, análisis de la situación presente. También para establecer lo que se necesita se pretende relacionar las características de las variables, sin establecer relación para alcanzar y para alertar sobre los medios o vías que se requieren para alcanzar esas metas y objetivos.

### **3.5. Metodología Estadística**

Para este estudio se utilizó la fiabilidad y significación de la media aritmética.

Achaerandio (2012) establece que para la comprobación de la hipótesis, debido al tipo de investigación, se debe establecer una estadística de la información obtenida, con el fin de evidenciar la asociación o no, entre las variables de estudio.

### Significación de la media aritmética.

✓ Nivel de confianza NC = 99% entonces Z = 2.58

✓ Error típico de la media aritmética  $\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$

✓ Hallar la razón crítica  $RC = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$

✓ Comparación de la razón crítica con el nivel de confianza.

Si  $RC > Z$  entonces es significativa

Si  $RC < Z$  entonces no es significativa

### Fiabilidad

✓ Calcular el error muestral máximo  $E = \sigma_{\bar{x}} * z$

✓ Calcular el intervalo confidencial

$$I.C. = \bar{x} + E$$

$$I.C. = \bar{x} - E$$

También se aplicó el método compuesto de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico y se aplicaron los siguientes pasos.

### Significación y fiabilidad

✓ Adoptar el nivel de confianza al 5% (1.96)

✓ Encontrar el error típico de la proporción  $\sigma_p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$

✓ Hallar el error muestral  $E = 95\% (1.96) \times \sigma_p$

- ✓ Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial

$$I. C = p + E$$

$$I. C = p - E$$

- ✓ Comparar la razón crítica con su nivel de confianza

$$RC = \frac{P}{\sigma p}$$

Si  $RC > 1.96$  entonces es significativa

Si  $RC < 1.96$  entonces no es significativa

## IV PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados estadísticos obtenidos del trabajo de campo realizado en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Para la cual se empleó una escala de Likert que representa el cuadro No.1 y una prueba psicométrica llamada Escala de Motivaciones Psicosociales que representa el cuadro o.2 las cuales se aplicó a 34 sujetos.

**Tabla No.1**

No.	Item	f	%	p	Q	P	E	Li	Ls	Rc	Sig.	Fiab.	Objetivo Especifico	
1	Totalmente en Desacuerdo	0	0	-----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	-----	Especifico No. 2
	En Desacuerdo	0	0	-----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	-----	Especifico No. 2
	De Acuerdo	14	41	0.41	0.59	0.08	0.16	0.25	0.57	5.1	Sí	Sí	Especifico No. 2	
	Totalmente de Acuerdo	20	59	0.59	0.41	0.08	0.16	0.43	0.75	7.4	Sí	Sí	Especifico No. 2	
2	Totalmente en Desacuerdo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	-0.03	0.09	1	No	Sí	Especifico No. 2	
	En Desacuerdo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	-0.03	0.09	1	No	Sí	Especifico No. 2	
	De Acuerdo	15	44	0.44	0.56	0.08	0.16	0.28	0.6	5.5	Sí	Sí	Especifico No. 2	
	Totalmente de Acuerdo	17	50	0.5	0.5	0.08	0.16	0.28	0.66	6.3	Sí	Sí	Especifico No. 2	
3	Totalmente en Desacuerdo	0	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	Especifico No. 2	
	En Desacuerdo	6	18	0.18	0.82	0.06	0.12	0.06	0.3	3	Sí	Sí	Especifico No. 2	
	De Acuerdo	18	53	0.53	0.47	0.08	0.16	0.37	0.69	6.6	Sí	Sí	Especifico No. 2	

	Totalmente de Acuerdo	10	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.13	0.45	3.6	Sí	Sí	Específico No. 2
4	Totalmente en Desacuerdo	4	12	0.08	0.92	0.05	0.98	0.9	1.06	1.6	no	Si	Específico No. 2
	En Desacuerdo	3	8	0.65	0.35	0.08	0.16	0.49	0.81	8.12	si	Si	Específico No. 2
	De Acuerdo	22	65	0.15	0.85	0.06	0.12	0.03	0.27	2.5	si	Si	Específico No. 2
	Totalmente de Acuerdo	5	15	0.03	0.97	0.03	0.06	-0.03	0.09	1	No	Sí	Específico No. 2
5	Totalmente en Desacuerdo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	-0.03	0.09	1	No	Sí	Específico No. 2
	En Desacuerdo	3	9	0.09	0.91	0.09	0.1	-0.01	0.19	1.8	No	Sí	Específico No. 2
	De Acuerdo	20	59	0.59	0.41	0.08	0.16	0.31	0.75	7.4	Sí	Sí	Específico No. 2
	Totalmente de Acuerdo	10	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.13	0.45	3.6	Sí	Sí	Específico No. 2
6	Totalmente en Desacuerdo	0	---	---	---	---	---	---	---	---	---	Sí	Específico No. 2
	En Desacuerdo	4	12	0.12	0.88	0.05	0.1	0.02	0.22	2.4	Sí	Sí	Específico No. 2
	De Acuerdo	17	50	0.5	0.5	0.08	0.16	0.34	0.66	6.3	Sí	Sí	Específico No. 2
	Totalmente de Acuerdo	13	38	0.38	0.62	0.08	0.16	0.22	0.54	4.8	Sí	Sí	Específico No. 2
7	Totalmente en Desacuerdo	0	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	Específico No. 2
	En Desacuerdo	4	12	0.12	0.88	0.05	0.1	0.02	0.22	8.4	Sí	Sí	Específico No. 2
	De Acuerdo	25	73	0.73	0.27	0.08	0.16	0.57	0.89	9.1	Sí	Sí	Específico No. 2
	Totalmente de Acuerdo	5	15	0.15	0.85	0.06	0.12	0.03	0.27	2.5	Sí	Sí	Específico No. 2

8	Totalmente en Desacuerdo	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	-0.02	0.14	1.5	No	Sí	Específico No. 2
	En Desacuerdo	13	38	0.38	0.62	0.08	0.16	0.22	0.54	4.8	Sí	Sí	Específico No. 2
	De Acuerdo	14	41	0.41	0.59	0.08	0.16	0.25	0.57	5.1	Sí	Sí	Específico No. 2
	Totalmente de Acuerdo	5	15	0.15	0.85	0.06	0.12	0.03	0.27	2.5	Sí	Sí	Específico No. 2
9	Totalmente en Desacuerdo	0	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	Específico No. 2
	En Desacuerdo	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	-0.02	0.14	1.5	No	Sí	Específico No. 2
	De Acuerdo	19	56	0.56	0.44	0.08	0.16	0.4	0.72	7	Sí	Sí	Específico No. 2
	Totalmente de Acuerdo	13	38	0.38	0.62	0.08	0.16	0.22	0.54	4.8	Sí	Sí	Específico No. 2
10	Totalmente en Desacuerdo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	-0.03	0.09	1	No	Sí	Específico No. 2
	En Desacuerdo	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	-0.02	0.14	1.5	No	Sí	Específico No. 2
	De Acuerdo	25	73	0.73	0.27	0.08	0.16	0.57	0.89	9.1	Sí	Sí	Específico No. 2
	Totalmente de Acuerdo	6	18	0.18	0.82	0.06	0.12	0.06	0.3	3	Sí	Sí	Específico No. 2

**Tabla No.2**

Item	N	X	$\sigma$	$\alpha$	Li	Ls	Rc	Sig.	Fiab.	Objetivo Especifico
Incentivos As	34	69	22.39	3.90	58.94	79.06	17.69	si	si	Especifico No. 1
Satisfacción As	34	67	20.87	3.64	57.61	76.39	18.41	si	si	Especifico No. 1
Incentivos Rs	34	97	8.86	1.54	93.03	100.97	62.99	si	si	Especifico No. 1
Satisfacción Rs	34	95	14.26	2.48	88.60	101.40	38.31	si	si	Especifico No. 1
Incentivos Ac	34	98	4.93	0.86	95.78	100.22	113.95	si	si	Especifico No. 1
Satisfacción Ac	34	98	3.31	0.58	96.50	99.50	168.97	si	si	Especifico No. 1
Incentivos Ad	34	92	11.05	1.93	87.02	96.98	47.67	si	si	Especifico No. 1
Satisfacción Ad	34	97	6.83	1.19	93.93	100.7	81.51	si	si	Especifico No. 1
Incentivos Po	34	95	10.17	1.77	90.43	99.57	53.67	si	si	Especifico No. 1
Satisfacción Po	34	88	17.28	3.01	80.23	95.77	29.24	si	si	Especifico No. 1
Incentivo Se	34	75	19.82	3.45	66.10	83.90	21.74	si	si	Especifico No. 1
Satisfacción Se	34	91	17.30	3.01	83.22	98.78	30.23	si	si	Especifico No. 1

**Fuente:** Trabajo de campo

## V. DISCUSION DE RESULTADOS

La motivación es una herramienta fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, sin embargo, ayuda a que ellos realicen con gusto sus actividades, y además proporcionen un alto rendimiento para la empresa por lo tanto se deben tomar en cuenta que existen diferentes formas de motivar al personal, y es necesario que las organizaciones cuenten con los recursos necesarios para la realización de ésta.

El departamento de recursos humanos dentro de las organizaciones es el más importante dentro de la misma ya que es uno de los encargados de velar por el bienestar de los colaboradores y motivar a los mismos y saber que es necesario conocer que técnicas se pueden utilizar tanto internas como externas y la ejecución de las mismas.

La motivación para los trabajadores se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente.

Los factores internos son las necesidades aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Estos motivos individualizan a cada persona y hacen que todas sean diferentes unas con otras. Cada individuo es capaz de realizar tareas específicas.

Los factores externos son estímulos o incentivos que la empresa ofrece. Estos pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas. Son motivos externos todas las recompensas que ofrece la compañía, desde el salario y los beneficios hasta el ambiente de trabajo y asimismo buscar la satisfacción para ellos.

Ruiz, Gago, Garcia, Lopez (2013) definen estas técnicas: son las 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.

Se presentan los resultados obtenidos a través de una escala de Likert, y una prueba psicométrica, la investigación fue realizada en una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, con una muestra de 34 colaboradores del área administrativa.

La investigación de campo manifestó que para determinar el nivel de motivación en los colaboradores, con los resultados obtenidos de la prueba psicométrica que mide diferentes factores se tomó en cuenta únicamente incentivos y satisfacción de cada factor, En el primer factor denominado Aceptación e Integración Social se obtuvo una medida de 69 en incentivos que expresa el nivel de motivación de los colaboradores sujetos de estudio; una media de 67 que indica que están satisfechos, se encuentran en un rango medio, se puede mencionar que miden la necesidad de relaciones efectivas con las demás personas dentro del área de trabajo.

El segundo factor denominado Reconocimiento Social, se obtuvo una media de 97 en el factor de incentivos a nivel general del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, el cual se observa que el grupo está incentivado y una media de 95 en el nivel de satisfacción, por lo que se encuentran en un rango alto en dicho factor, los colaboradores buscan aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal, ya que ellos tienden a buscar prestigio personal y profesional, una puntuación alta indica que el colaborador desea que los demás le demuestren estima y se esfuerza por obtener la aprobación y el reconocimiento.

En el tercer factor los resultados demostraron que se sienten incentivados y satisfechos a nivel general, es decir que en el factor de autoestima /autoconcepto se encuentran en un rango alto, un punteo elevado, indica que ellos buscan afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismo y acrecienten el autoconcepto.

En el cuarto factor denominado Autodesarrollo los colaboradores a nivel general manifestaron sentirse incentivados con una media de 92 en dicho factor y demostraron una media de 97 de satisfacción por lo que están en un rango alto, se trata de medir la necesidad y tendencia

humana a desarrollar sus capacidades personales y a realizar proyectos, y proponerse nuevas metas tanto a nivel personal como profesional.

En el quinto factor denominado Poder, se establece que los colaboradores tienen un alto rango con una media de 95 a nivel de incentivos ya que tratan de conseguir prestigio y éxito profesional y al mismo tiempo demostraron una media de 88 de satisfacción, ambas puntuaciones indican que buscan los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas, y están dispuestas a realizar esfuerzos y logros a través de distintos medios.

La investigación demostró que los colaboradores de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, en el sexto factor denominado Seguridad, a nivel general obtuvieron una media de 91 a nivel de incentivos ellos buscan llegar a tener la estabilidad en circunstancias que lo rodean tanto a nivel laboral como social, sin embargo se encuentran en un nivel medio para llegar alcanzar la satisfacción, con una media de 75 los empleados que llegan a buscar seguridad laboral por encima de todo limitara sin duda sus posibilidades de autorrealización.

Los resultados obtenidos a través de la escala de Likert se observó que en la pregunta No. 1 Realizó mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto de trabajo. Los colaboradores manifestaron que el 41% están de acuerdo y el 59% totalmente de acuerdo. Lo que quiere decir que el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realiza sus actividades como deben de ser dentro de su área de trabajo quiere decir que el puesto es el apropiado para cada uno de ellos.

Por otra parte en la pregunta No.2 La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, el 44% respondieron que están de acuerdo y el 50% que están totalmente de acuerdo. La evaluación, es una herramienta que ayuda a que los colaboradores fortalezcan las debilidades dentro de su trabajo.

La capacitación es fundamental para poder desarrollar y proporcionarle a los colaboradores habilidades, conocimientos, y actitudes, esto ayudará a que sean más aptos y diestros en las actividades de su trabajo en la pregunta No. 4. La capacitación que me brinda la empresa es la

adecuada para desempeñarme de mejor manera, por lo que el personal respondió que están de acuerdo con un 65% y totalmente de acuerdo con un 15% , es necesario brindarles constantes capacitaciones para que ellos desempeñen de mejor manera sus actividades.

Los resultados manifestaron que en la pregunta No. 6. Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño, el personal administrativo de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango, manifestaron que el 50% están de acuerdo y un 38% totalmente de acuerdo, es de suma importancia que el jefe de cada colaborador les de la confianza necesaria a cada uno de ellos.

En la pregunta No. 7 La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral. La mayoría de los colaboradores de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango respondieron con un 73% que están de acuerdo, la motivación es una de las maneras más importantes para que el personal aumente su rendimiento laboral dentro de las actividades en su área de trabajo.

Así mismo en la pregunta No. 8 Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno, el personal demostró con un 41% que están de acuerdo y un 38% que están en desacuerdo, recibir algún reconocimiento o premio por el buen trabajo realizado es una manera de motivar a los colaboradores para que den mejores resultados en sus actividades.

Con respecto a la pregunta No. 9 Mi desempeño laboral es bueno puedo optar por un ascenso laboral dentro de la empresa. La mayoría de los colaboradores están de acuerdo con un 56% y se obtuvo una nota de 38% que están en totalmente de acuerdo. El desempeño se ve reflejado en la motivación que le brinden a ellos ya que elevara la oportunidad para poder optar y tener un crecimiento en la empresa, los resultados obtenidos de la investigación se encuentra con significación y fiabilidad lo que comprueba el objetivo general, la motivación si influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango.

## VI. CONCLUSIONES

- Según los resultados obtenidos de la presente investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.
- La prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción los resultados de dichos factores fueron los siguientes:

Factores	Incentivo	Satisfacción
Aceptación e integración social	69	67
Reconocimiento Social	97	95
Autoestima/ Autoconcepto	98	98
Autodesarrollo	92	97
Poder	95	88
Seguridad	75	91

- La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

- Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.
- El desempeño laboral de los colaboradores se logró observar a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, las notas obtenidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

## VII. RECOMENDACIONES

- La motivación para el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, es fundamental para el desarrollo de sus actividades, únicamente se debe fortalecer esta herramienta para lograr que los colaboradores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.
- Proveer al personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, capacitaciones de forma más constantes sobre temas que ayuden a que ellos estén motivados y así se favorezca su desempeño laboral.
- Crear más programas de incentivos no monetarios para que los colaboradores se sientan aún motivados y así mismo realicen sus actividades con más entusiasmo.
- Compartir la información obtenida en el estudio a la encargada de Recursos Humanos de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, los resultados de dicha investigación, que sea una herramienta que puedan utilizar para poder fortalecer la motivación con el personal administrativo y así obtener buenos beneficios para la misma.
- Qué el jefe de cada departamento tenga más comunicación con su equipo de trabajo, para que ellos sepan que tiene el apoyo y la confianza necesaria para poder opinar o tomar las decisiones, y así los colaboradores realicen su trabajo con mayor seguridad.

## VIII. REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F. : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Achaerandio, L. (2012). *Iniciacion a la practica de la INVESTIGACION* . Guatemala: Instituto de investigaciones jurídicas Universidad Rafael Landivar .
- Amaru, A. (2008). *Administracion para emprendedores* . México: Pearson Educacion .
- Arreaga, A. (Agosto de 2010). Tesis. Resistencia a la gestion de cambio y su influencia en el desempeño laboral ( estudio realizado con el personal de la coroporacion Cifuentes S.A. Decorabaños). Quetzaltenango, Guatemala .
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recuros Humanos el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* . México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Conocimiento para todos y todos EcuRed. (s.f.). Recuperado el 1 de Marzo de 2014, de [http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o\\_laboral](http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recusos Humanos*. México D.F.: Pearson Educacion .
- Dessler, G. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson Educacion S.A. de C.V.
- Dessler, G., y Verela, R. (2011). *Administracion de Recuros Humanos un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educacion .
- El buen desempeño laboral . (2012). *Redaccion Estrategica & Negocios* .
- Familia, S. d. (18 de Junio de 2011). *Motivacion Personal*. Prensa Libre.
- Gómez, E. (15 de marzo de 2013). *Motivacion y gestion del talento humano*. congreso. Cista Rica, Guatemala.
- Gonzales, D. (2008). *Psicologia de la Motivacion*. La habana: Ciencias Médicas.
- Jimenez, C. (2009). *Motivacion y Habilidades de Direccion* . CEMCI.
- Jones, G., y George, J. (2006). *Administracion Contemporaña*. Mexico D.F.: McGraw-hill/ Interamericana Editores S.A.
- Koontz, H., Weihrich , H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

- Libre, P. (2008). Aumentar el rendimiento Laboral . Revista Amiga.
- Libre, P. (18 de Junio de 2011). Motivacion Personal . Prensa Libre .
- Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México D.F.: Mc Graw Hill/ interamericana Editores S.A.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo o. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Ortega, A. (21 de Marzo de 2013). Incentivos no monetarios en la motivacion laboral (Estudio realizado en el ingenio tulumá S.A. Andres villa seca del departamento de Retalhuleu). Tesis. Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Pérez, O. (5 de Febrero de 2012). Motivación a ministros. EL periodico, pág. 3.
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. Mexico: Pearson Educacion, Mexico.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). Administración . México D.F.: Pearson Educacion .
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional . México D.F.: Pearson Educacion .
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México : Pearson Educacion.
- Ruiz, E., Gago, M, Garcia, C., y Lopez , S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa . España: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana S.A.
- Slocum, H. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Stephen, R., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional . México D.F.: Pearson Educacion .
- Suarez, S. (2012). Cultura E. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral\\_100702.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral_100702.aspx)
- Torado, R., Abramo , L., y Godoy , L. (18 de Febrero de 2014). Desempeño laboral de hombres y mujeres. Folleto CEM. Guatemala.
- Villena, o. (8 de Agosto de 2011). Motivacion y fomento desempeño etico y proactivo en la vida profesional . conferencia . Guatemala.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

Propuesta

### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TALLERES PARA AUMENTAR LA MOTIVACIÓN**

Introducción

En las empresas guatemaltecas hoy en día es de suma importancia que existan personas motivadas dentro de su círculo de trabajo la gran mayoría de las industrias para poder aumentar el nivel de motivación, y a la vez el desempeño laboral del personal es necesario brindar capacitaciones constantes de temas que son motivantes para desarrollar aún más las capacidades de cada individuo.

Se intenta buscar en los individuos y en su puesto de trabajo el logro y la eficiencia, y a si mismo su interés por sus actividades, y proporcionar a la empresa resultados positivos y reducir el nivel de rotación en la misma.

Justificación

Según los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, se determinó que existe la motivación que ayuda al desempeño laboral de los colaboradores, esto genera resultados positivos para la misma.

Por lo tanto la motivación, es de suma importancia dentro de la empresa, se determinó que es necesario aumentar la misma, se debe tomar en cuenta y prestar el mayor interés ya que es una herramienta de apoyo para que el personal realice sus actividades con mayor productividad lo que aumentará su desempeño laboral.

Objetivos

General

Implementar un proceso adecuado y necesario de talleres y capacitaciones para aumentar la motivación para el personal administrativo de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango.

### Específicos

Exponer al encargado de Recursos Humanos la importancia de aumentar el nivel de motivación para el rendimiento del desempeño laboral de los colaboradores.

Fomentar conocimientos de los diferentes temas y así desarrollar aún más sus debilidades del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

### Descripción del proyecto

Realizar talleres de capacitación para el personal administrativo de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango, es una de las formas que ayudan para aumentar la motivación y que ellos tengan un mejor desempeño laboral y resultados positivos en sus actividades.

Los encargados del departamento serán los encargados de la realización de los talleres de capacitación o buscar al capacitador idóneo para cada tema establecido, queda a criterio de ellos o pueden implementar cada medio año (Enero-Junio, Julio-Diciembre) o como la empresa lo desee, pueden tomar en cuenta la opinión de los colaboradores sobre qué tema les gustaría ser capacitados.

### Cronograma

<b>Taller/Capacitación</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>	<b>Dirigido</b>	<b>Lugar</b>
<b>Comunicación Interna</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer
<b>Trabajo en equipo</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer
<b>Liderazgo</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer
<b>Toma de Decisiones</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer
<b>Manejo de estrés</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer
<b>Autoestima</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer
<b>Asertividad</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer
<b>Manejo de conflictos</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer
<b>Superación y crecimiento personal</b>	2 horas	Capacitador designado	Personal Administrativo	Salón el amanecer

<p style="text-align: center;"><b>Comunicación interna</b></p>	<p>La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección. Por lo tanto, la comunicación interna es imprescindible para el personal de la empresa, ya que esta ayudará a que los colaboradores se sientan seguros y motivados al expresar sus ideas o sugerencias.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>Es el trabajo hecho por varios colaboradores donde cada uno hace una parte pero todos hacia un mismo objetivo.</p> <p>Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce un nivel de motivación en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b></p>	<p>El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir de forma positiva en las personas o en un grupo determinado, haciendo que este</p>

	<p>equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.</p> <p>También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.</p>
<b>Toma de decisiones</b>	<p>La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos los cuales pueden ser a nivel laboral, familiar, sentimental o empresarial, ya que brinda un nivel de seguridad y ellos se sentirán motivado en el área de trabajo. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial</p>
<b>Manejo de Estrés</b>	<p>El manejo del estrés implica tratar de controlar y reducir la tensión que ocurre en situaciones estresantes. Esto se hace realizando cambios emocionales y físicos. El grado de estrés y el deseo de hacer modificaciones determinarán qué tantos cambios tienen lugar.</p>
	<p>La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento de las personas y su forma</p>

<p style="text-align: center;"><b>Autoestima</b></p>	<p>de pensar, tener una autoestima adecuada ayudara a los trabajadores a tener buenos resultados.</p> <p>La importancia de la autoestima consiste en quererse en sí mismos. Por lo tanto, puede afectar a la manera de estar, de actuar en el mundo y de relacionarse con los demás en el área de trabajo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Asertividad</b></p>	<p>Suele definirse como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. Cabe mencionar que la asertividad es una conducta de las personas, un comportamiento. Es también una forma de expresión consciente, congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas y sentimientos o defender sus legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Manejos de conflictos</b></p>	<p>El manejo de conflictos se entiende el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación entre un grupo de personas</p>

	<p>en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.</p>
<p><b>Superación y crecimiento personal</b></p>	<p>La superación y crecimiento personal es un cambio a través del cual una persona trata de adquirir una serie de cualidades ya que esto aumentará la calidad de su vida y de sus actividades es decir, conducirán a esa persona a un estado mejor, esto traerá resultados positivos y se sentirán motivados para realizarlas</p>

## Recursos

### Humanos

- Contar con la participación del personal administrativo de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango.

### Materiales

- Material Formativo
- Material informativo
- Cañonera
- Computadora
- Lapiceros
- Cartulina
- Marcadores
- Material didáctico

### Económico

- Se necesitará el recurso económico para los gastos necesarios, como: capacitador, refacción durante las capacitaciones.

### Evaluación

En la evaluación del programa de capacitación y talleres para aumentar la motivación se realizará un instrumento (boleta de opinión) constante con el personal para poder evaluar las capacitaciones que se les brinda y saber el nivel de motivación que ha generado dicho taller, también se puede tomar en cuenta reuniones periódicas con los jefes de cada departamento, esto con el fin de poder evaluar el desempeño laboral y así proporcionar más ideas y sugerencias.

## ANEXO 2



LANDIVAR

UNIVERSIDAD RAFAEL

FACULTAD DE HUMANIDADES  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

A continuación se le presenta una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista. Estas serán utilizadas en un proceso de investigación, el cual busca conocer la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa. Los datos serán manejados confidencialmente

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Departamento que labora: \_\_\_\_\_

### Instrucciones

Marque con una X la opción acorde a lo que piensa, para cada una de las siguientes interrogantes. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas. Sea sincero al contestar.

No.		Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
01	Realizo mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto de trabajo.				
02	La evaluación del desempeño a ayuda a mejorar mis debilidades laborales				
03	Sé con exactitud qué criterios califica la evaluación de desempeño para poder conocer el resultado de mi trabajo.				
04	Considero que la capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarme de mejor manera				
05	Mi jefe me felicita cuando realizo correctamente mi trabajo.				

06	Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño.				
07	La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral.				
08	Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno				
09	Mi desempeño laboral es bueno puedo optar por un ascenso laboral dentro de la empresa.				
10	La empresa utiliza la herramienta apropiada para poder saber el desempeño de mis actividades.				

### ANEXO 3

#### Tablas y gráficas de la prueba psicométrica EMP

**Tabla No. 1 As= Aceptación e integración Social / Incentivos**

Xi	F	Fa	Σf*Xi	d	Σf* d	Σf* d  <sup>2</sup>
10	1	1	10	59	59	3481
40	6	7	240	29	174	5.046
50	1	8	50	19	19	361
60	7	15	420	9	63	567
70	3	18	210	1	3	3
80	7	25	560	11	77	847
90	2	27	180	21	42	882
95	2	29	190	26	52	1,352
99	5	34	495	30	150	1,500
Σ= 34		Σ= 2,355		Σ= 639		Σ= 17,039

$$X = \frac{2,355}{34} = 69.26 = 69$$

$$= \frac{\sqrt{17,039}}{34} = \frac{\sqrt{501.15}}{34} = 22.39$$

#### Significación

1) n.d.c = 99% = 7 = 2.58

2)  $\sqrt{X} = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{N-1}} = \frac{22.39}{\sqrt{34-1}} = \frac{22.39}{\sqrt{33}}$

$$\frac{22.39}{5.74} = 3.90$$

3)  $ec = \frac{x}{\sqrt{X}} = \frac{69}{3.90} = 17.69$

Rc > < n.d.c = 17.69 > 2.58

Es significativo

#### Fiabilidad

1) Idem

2) Idem

3) C = n.d.c \*  $\sqrt{X}$

$$E = 2.58 * 3.90 = 10.06$$

4) I.c. X - E = 69 - 10.06 = 58.94

$$X + E = 69 + 10.06 = 79.06$$

Es Fiable

**Tabla No. 2 As= Aceptación e integración social / satisfacción**

Xi	F	Fa	$\Sigma F * Xi$	d	$\Sigma F *  d $	$\Sigma F *  d ^2$
20	1	1	20	47	47	2,209
40	7	8	280	27	189	5,103
50	1	9	50	17	17	289
60	7	16	420	7	49	343
70	2	18	140	3	6	18
80	10	28	800	13	130	1690
90	2	30	180	23	46	1058
99	4	34	396	32	128	4096
	$\Sigma = 34$		$\Sigma = 2,286$		$\Sigma = 612$	$\Sigma = 14,806$

$$X = \frac{2,286}{34} = 67.23 = 67$$

$$= \frac{\sqrt{14,806}}{34} = \sqrt{435.47} = 20.87$$

Significación

$$1) \text{ n.d.c} = 99\% = 2.58$$

$$2) \sqrt{X} = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{N-1}} = \frac{20.87}{\sqrt{34-1}} = \frac{20.87}{33} = 3.64$$

$$\frac{20.87}{5.74} = 3.64$$

$$3) R.C = \frac{X}{\sqrt{X}} = \frac{67}{3.64} = 18.41$$

57.61

$$\frac{\sqrt{X}}{3.64}$$

76.31

$$4) R_c > < \text{ n.c.d}$$

$$18.41 > 2.58$$

Es significativo

Fiabilidad

$$1) \text{ Idem}$$

$$2) \text{ Idem}$$

$$3) E = \text{n.d.c} * \sqrt{X}$$

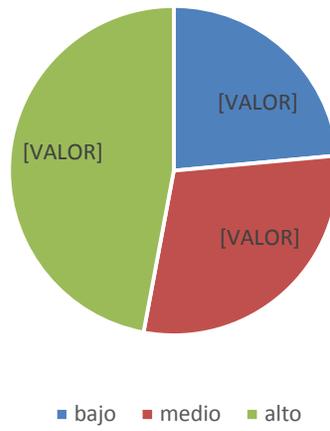
$$2.58 \times 3.64 = 9.39$$

$$4) I.c \ X - E = 67 - 9.39 =$$

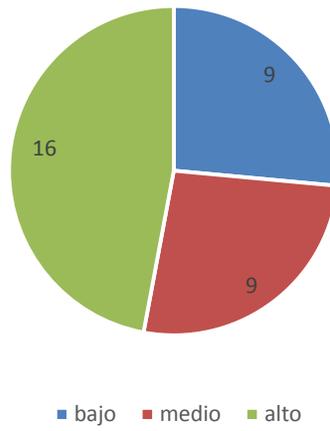
$$X + E = 67 + 9.39 =$$

Es fiable

### Aceptacion e integracion Social/ Incentivo



### Aceptacion e integracion Social/ Satisfaccion



**Tabla No. 3 Rs = Reconocimiento social / Incentivos**

Xi	F	Fa	$\sum f \cdot Xi$	d	Ef*  d	Ef* d  <sup>2</sup>
50	1	1	50	47	47	2,209
80	1	2	80	17	17	289
90	1	3	90	7	7	49
95	2	5	190	2	4	8
99	29	34	2871	2	58	116
	$\Sigma=34$		$\Sigma= 3281$		$\Sigma=133$	$\Sigma= 2671$

$$X = \frac{3281}{34} = 96.50 = 97$$

$$= \frac{\sqrt{2671}}{34} = \sqrt{78.56} = 8.86$$

Significación

$$1) \text{ n.d.c} = 99\% = Z = 2.58$$

$$2) \sqrt{X} = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{N-1}} = \frac{8.86}{\sqrt{34-1}} = \frac{8.86}{\sqrt{33}}$$

$$\frac{8.86}{5.74} = 1.54$$

$$3) R.c = \underline{X} = \frac{97}{93.03} = 62.99$$

$$\sqrt{\underline{X}} = 1.54$$

$$100.97$$

$$4) R_c > < \text{ n.d.c}$$

$$62.99 > 2.58$$

Es significativo

Fiabilidad

- 1) Idem
- 2) Idem

$$3) E = \text{n.d.c} * \sqrt{\underline{X}}$$

$$2.58 * 154 = 3.97$$

$$4) I.c = X - E = 97 - 3.97 =$$

$$X + E = 97 + 3.97 =$$

Es fiable

**Tabla No. 4 Rs= Reconocimiento social /satisfacción**

Xi	F	Fa	$\sum f^* xi$	d	$\sum f^*  d $	$Ef^*  d ^2$
20	1	1	20	75	75	5.625
70	1	2	70	25	25	625
80	1	3	80	15	15	225
90	1	4	90	5	5	25
95	4	8	380	0	0	0
99	26	34	2,574	4	104	416
	$\Sigma = 34$		$\Sigma = 3,214$		$\Sigma = 224$	$\Sigma = 6,916$

$$X = \frac{3,214}{34} = 94.53 = 95$$

$$= \frac{\sqrt{6,916}}{34} = \sqrt{203.41} = 14.26$$

Significación

Fiabilidad

1) n.d.c = 99% = Z = 2.58

1) Idem

2)  $x = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{N-1}} = \frac{14.26}{\sqrt{34-1}} = \frac{14.26}{\sqrt{33}}$

2) Idem

$$\frac{14.26}{5.74} = 2.48$$

3)  $E = n.d.c * \sqrt{X}$   
 $2.58 * 2.48 = 6.40$

3)  $Rc = \frac{x}{\sqrt{X}} = \frac{95}{2.48} = 38.31$

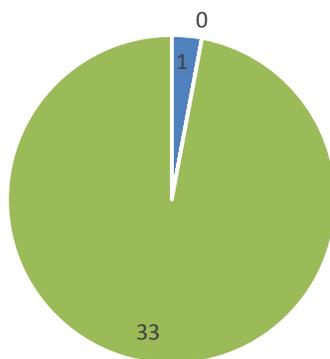
4) I.c.  $x - E = 95 - 6.40 = 88.60$   
 $x + E = 95 + 6.40 = 101.40$

4)  $Rc > n.d.c$   $38.31 > 2.58$

Es significativo

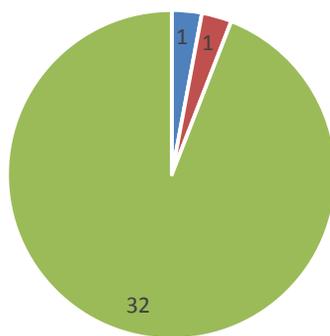
Es fiable

### Reconociemnto Social/ Incentivo



■ bajo ■ medio ■ alto

### Reconocimiento Social/ Satisfaccion



■ bajo ■ medio ■ alto

**Tabla No. 5 Ac= Autoestima-Autoconcepto / Incentivo**

Xi	F	Fa	$\sum f \cdot xi$	d	$\sum f \cdot  d $	$\sum f \cdot  d ^2$
70	1	1	70	28	28	784
95	1	2	95	3	3	9
99	$\frac{32}{34}$	34	3.168	1	32	32
			$\Sigma = 3,333$		$\Sigma = 63$	$\Sigma = 825$

$$X = 3,333 = 98.03 = 98$$

$$= \frac{\sqrt{825}}{34} = \sqrt{24.26} = 4.93$$

Significación

$$1) \text{ n.d.c} = 99\% = z = 2.58$$

$$2) X = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{N-1}} = \frac{4.93}{\sqrt{34-1}} = \frac{4.93}{\sqrt{33}}$$

$$\frac{4.93}{5.74} = 0.86$$

$$3) R_c = \underline{X} = \underline{98} = 113.95$$

$$\sqrt{X} \cdot 0.86$$

$$4) R_c > < \text{ n.d.c. } 113.95 > 2.58$$

Es significativo

Fiabilidad

$$1) \text{ Idem}$$

$$2) \text{ Idem}$$

$$3) E = \text{n.d.c} \cdot \sqrt{X}$$

$$2.58 = 0.86 = 2.22$$

$$4) \text{ I.c } x - E = 98 - 2.22 =$$

$$x + E = 98 + 2.22 = 100.22$$

Es fiable

**Tabla No. 6 Ac= Autoestima-Autoconcepto/ Satisfacción**

xi	f	fa	$\sum f \cdot xi$	d	$\sum f \cdot  d $	$\sum f \cdot  d ^2$
80	1	1	80	18	18	324
95	2	3	190	3	6	18
99	31	34	3,069	1	31	31
	$\Sigma = 34$		$\Sigma = 3.339$		$\Sigma = 55$	$\Sigma = 373$

$$X = \frac{3,339}{34} = 98.21 = 98$$

$$= \frac{\sqrt{373}}{34} = \sqrt{10.97} = 3.31$$

Significación

$$1) \text{ n.d.c} = 99\% = z \ 2.58$$

$$2) \sqrt{x} = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{N-1}} = \frac{3.31}{\sqrt{34-1}} = \frac{3.31}{\sqrt{33}}$$

$$\frac{3.31}{5.74} = 0.58$$

$$3) R_c \cdot X = 98 = 168.97$$

$$= 96.5$$

$$\sqrt{x} \ 0.58$$

$$4) R_c > < \text{ n.d.c } 168.97 > 2.58$$

Es significativa

Fiabilidad

$$1) \text{ Idem}$$

$$2) \text{ Idem}$$

$$3) \mathcal{E} = \text{n.d.c} \cdot \sqrt{x}$$

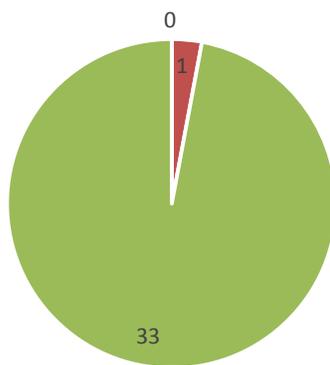
$$2.58 \cdot 0.58 = 1.50$$

$$4) \text{ I.c. } x - \mathcal{E} = 98 - 1.50$$

$$x + \mathcal{E} = 98 + 1.50 = 99.50$$

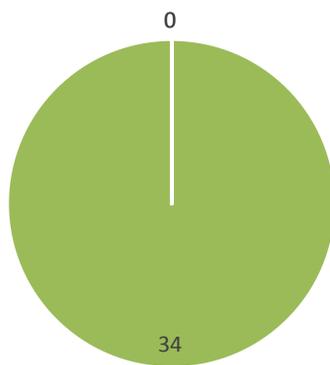
Es fiable

### Autoestima-Autoconcepto/ Incentivo



■ bajo ■ medio ■ alto

### Autoestima-Autoconcepto/ Satisfaccion



■ bajo ■ medio ■ alto

**Tabla No. 7 Ad= Autodesarrollo / Incentivo**

X	f	fa	$\sum f \cdot xi$	d	$\sum f \cdot  d $	$\sum f \cdot  d ^2$
60	3	3	180	32	96	3,072
80	3	6	240	12	36	432
90	4	10	360	2	8	16
95	4	14	380	3	12	36
99	20	34	1,980	7	140	980
	$\Sigma=34$		$\Sigma=3,140$		$\Sigma=292$	$\Sigma=4,536$

$$X = \frac{3.140}{34} = 92.35 = 92$$

$$= \frac{\sqrt{4.152}}{34} = \frac{\sqrt{133.42}}{34} = 11.55$$

Significación

$$1) \text{ n.d.c} = 99\% = z = 2.58$$

$$2) \sqrt{x} = \frac{\sqrt{1}}{\sqrt{N-1}} = \frac{11.05}{\sqrt{34-1}} = \frac{11.05}{\sqrt{33}}$$

$$\frac{11.05}{5.75} = 2.01$$

$$3) E_c = \frac{X}{\sqrt{x}} = \frac{92}{12.01} = 45.77$$

$$4) R_c > < \text{ n.d.c}$$

$$47.67 > . 2.58$$

Es significativa

Fiabilidad

$$1) \text{ Idem}$$

$$2) \text{ Idem}$$

$$3) E = \text{n.d.c} * \sqrt{x}$$

$$2.58 * 2.01 = 5.18$$

$$4) \text{ I.c. } X-E = 92-5.18 = 86.81$$

$$X+E = 92+5.18 = 97.19$$

Es fiable

**Tabla No. 8 Ad= autodesarrollo / Satisfacción**

Xi	f	fa	$\sum f, * Xi$	d	$\sum f,  d $	$\sum f,  d ^2$
70	2	2	140	27	54	1458
95	3	5	285	2	6	12
99	29	34	2,871	2	58	116
	$\Sigma=34$		$\Sigma= 3,296$		$\Sigma= 118$	$\Sigma= 1,586$

$$X = \frac{3.296}{34} = 96.94 = 97$$

$$= \frac{\sqrt{1586}}{34} = \sqrt{46.65} = 6.83$$

34

Significación

1) n.d.c = 99% = z = 2.58

2)  $\frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{n-1}} = \frac{6.83}{\sqrt{34-1}} = \frac{6.83}{\sqrt{33}}$

$$\frac{6.83}{5.76} = 1.19$$

3)  $Rc = \frac{X}{\sqrt{x}} = \frac{97}{1.19} = 81.51$

4)  $Rc > n.d.c$   
 $81.51 > 2.58$

Es significativa

Fiabilidad

1) Idem

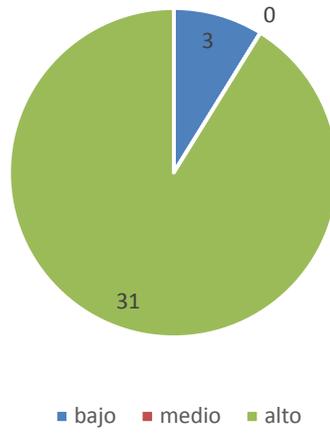
2) Idem

3)  $E = n.d.c * \sqrt{X}$   
 $2.58 * 1.19 = 3.07$

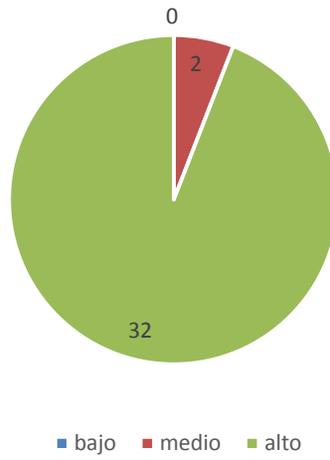
4) I.c.  $X-E = 97-3.07 = 93.93$   
 $X+E = 97+3.07 = 100.7$

Es fiable

### Autodesarrollo/ Incentivo



### Autodesarrollo /Satisfaccion



**Tabla No.9 Po= Poder / Incentivos**

Xi	f	fa	$\sum f \cdot xi$	d	$\sum f \cdot  d $	$\sum f \cdot  d ^2$
50	1	1	50	45	45	2025
70	1	2	70	25	25	625
80	2	4	160	30	30	450
95	4	8	380	0	104	0
99	26	34	2574	4		416
	$\Sigma=34$		$\Sigma=3234$		$\Sigma=204$	$\Sigma=3516$

$$X = \frac{3,234}{34} = 95.12 = 95$$

$$= \frac{\sqrt{3516}}{34} = \sqrt{103.41} = 10.17$$

Significación

1) n.d.c = 99% = z = 2.58

2)  $x = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{n-1}} = \frac{10.17}{\sqrt{34-1}} = \frac{10.17}{\sqrt{33}}$

$$\frac{10.17}{5.76} = 1.77$$

3)  $Rc \underline{X} = \underline{95} = 53.67$   
 90.43  
 $\sqrt{x} \quad 1.77$   
 99.57

4)  $Rc > < n.d.c =$   
 $53.67 > 2.58$

Es significativo

Fiabilidad

1) Idem

2) Idem

3)  $E = n.d.c * \sqrt{x} =$   
 $2.58 * 1.77 = 4.57$

4)  $I.c \quad X-E = 95-4.57 =$

$X+E = 95+4.57 =$

Es fiable

**Tabla No. 10 Po= Poder / Satisfacción**

Xi	f	fa	$\sum f \cdot xi$	d	$\sum f \cdot  d $	$\sum f \cdot  d ^2$
40	2	2	80	48	96	4608
60	3	5	180	28	84	2352
70	2	7	140	18	36	648
80	2	9	160	8	16	128
90	4	13	360	2	8	16
95	2	15	190	7	14	98
99	19	34	1881	11	209	2299
	$\Sigma = 34$		$\Sigma = 2991$		$\Sigma = 463$	$\Sigma = 10,149$

$$X = \frac{2,991}{34} = 87.97 = 88$$

$$= \frac{\sqrt{10,149}}{34} = \sqrt{298.50} = 17.28$$

Significación

1) n.d.c = 99% = z = 2.58

2)  $x = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{n-1}} = \frac{17.28}{\sqrt{34-1}} = \frac{17.28}{\sqrt{33}}$

$$\frac{17.28}{5.74} = 3.01$$

3)  $Rc \frac{X}{\sqrt{x}} = \frac{88}{3.01} = 29.24$   
 $29.24 > 2.58$

Es significativo

Fiabilidad

1) Idem

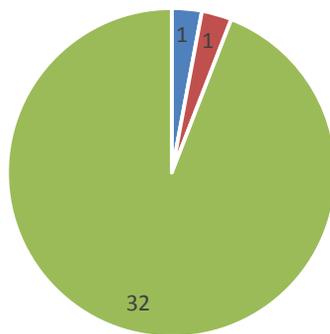
2) Idem

3)  $E = n.d.c * \sqrt{x} =$   
 $2.58 * 3.01 = 7.77$

$E = 88 - 7.77 = 80.23$   
 $88 + 7.77 = 95.77$

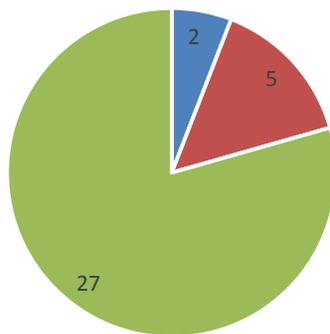
Es fiable

Poder/ Incentivo



■ bajo ■ medio ■ alto

Poder/ Satisfaccion



■ bajo ■ medio ■ alto

**Tabla No. 11 Se= Seguridad / Incentivos**

Xi	f	fa	$\sum f^* xi$	d	$\sum f^*  d ^2$	$\sum f  d ^2$
20	1	1	20	71	71	5041
40	1	2	40	51	51	2601
70	2	4	140	21	42	882
80	2	6	160	11	22	242
90	3	9	270	1	3	3
95	4	13	380	4	16	64
99	21	34	2079	8	168	1344
	$\Sigma=34$		$\Sigma=3089$		$\Sigma=373$	$\Sigma=10,177$

$$X = \frac{3089}{34} = 90.85 = 91$$

$$= \frac{\sqrt{10,177}}{34} = \sqrt{299.32} = 17.30$$

Significación

$$1) n.d.c = 99\% = z = 2.58$$

$$2) x = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{n-1}} = \frac{17.30}{\sqrt{34-1}} = \frac{17.30}{\sqrt{33}}$$

$$\frac{17.30}{5.74} = 3.01$$

$$3) R_c \underline{X} = \underline{91} = 30.23$$

$$83.2$$

$$\sqrt{x} \quad 3.01$$

$$4) 30.23 > 2.58$$

Es significativo

Fiabilidad

$$1) \text{Idem}$$

$$2) \text{Idem}$$

$$3) E = n.d.c * \sqrt{x} =$$

$$2.58 * 3.01 = 7.78$$

$$4) I.c \quad X-E = 91-7.78 =$$

$$X+E = 91+7.78 = 98.7$$

Es fiable

**Tabla No.12 Se= seguridad / Satisfacción**

Xi	f	fa	$\sum f \cdot xi$	d	$\sum f \cdot d$	$\sum f  d ^2$
30	2	2	60	45	90	4050
50	5	7	250	25	125	3125
60	4	11	240	15	60	900
70	2	13	140	5	10	50
80	8	21	640	5	40	200
90	6	27	540	15	90	1350
95	2	29	190	20	40	800
99	5	34	495	24	120	2880
	$\Sigma = 34$		$\Sigma = 2555$		$\Sigma = 575$	$\Sigma = 13,355$

$$X = \frac{2,555}{34} = 75.15 = 75$$

$$= \frac{\sqrt{13,355}}{34} = \sqrt{392.79} = 19.82$$

Significación

1) n.d.c = 99% = z = 2.58

2)  $x = \frac{\sqrt{\quad}}{\sqrt{n-1}} = \frac{19.82}{\sqrt{34-1}} = \frac{19.82}{\sqrt{33}}$

$$\frac{19.82}{5.74} = 3.45$$

3)  $Rc \frac{X}{\sqrt{x}} = \frac{75}{\sqrt{3.45}} = 21.74$   
66.1

$$\sqrt{x} \quad 3.45$$

83.90

4)  $RC > < n.d.c. \quad 21.74 > 2.58$

Es significativo

Fiabilidad

1) Idem

2) Idem

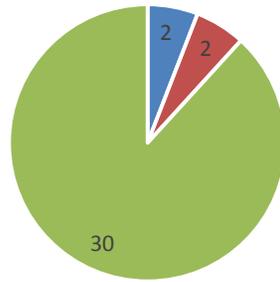
3)  $E = n.d.c * \sqrt{x} =$   
 $2.58 * 3.45 = 8.90$

4)  $I.c \quad X - E = 75 - 8.90 =$

$$X + E = 75 + 8.90 =$$

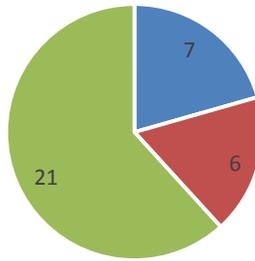
Es fiable

### Seguridad/ Incentivo



■ bajo ■ medio ■ alto

### Seguridad/ Satisfaccion



■ bajo ■ medio ■ alto