

---

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
ORGANIZACIONAL  
CASO: EMPRESA “GENERAL CONCEPT”**

Monografía presentada para la obtención del grado de Licenciatura

P.E.T.A.E.N.G.

POR: MARÍA EUGENIA VARGAS MENDOZA

LA PAZ-BOLIVIA

2022

#### DEDICATORIA:

*El presente trabajo de investigación, lo dedico a mi familia, gracias a su apoyo pude concluir mi carrera universitaria. A mis padres por ser el pilar fundamental en mi formación tanto en la vida social como académica, por su incondicional apoyo a través del tiempo.*

*Este trabajo no hubiera sido posible sin ellos.*

## **AGRADECIMIENTOS:**

*Aprovecho esta ocasión para mostrar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que me han apoyado durante estos años. Aunque sea difícil nombrar a todas y cada una de las personas que me han animado y motivado en la realización de esta investigación, tan sólo espero no defraudarles y que las incontables horas de lectura, trabajo de campo, análisis de resultados y conclusiones, resulten finalmente de interés para todos.*

*Del mismo modo agradecer a nuestros docentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés, por impartir sus conocimientos a lo largo de nuestro camino de formación profesional. Asimismo, por su valioso aporte al sistema de educación universitaria.*

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES .....	4
1.1. Identificación y formulación del problema .....	4
1.1.1. Formulación del Problema.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3.1. Justificación teórica.....	6
1.3.2. Justificación práctica.....	6
1.3.3. Justificación metodológica .....	7
1.4. Alcance.....	7
1.4.1. Alcance Temporal .....	7
1.4.2. Alcance geográfico.....	7
1.4.3. Alcance institucional.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Administración, concepto e importancia .....	8
2.2. Características de la disciplina administrativa .....	9
2.3. La importancia de la Organización .....	10
2.4. Dirección y gestión de personas .....	11
2.4.1. Herramientas de la gestión de recursos humanos .....	18
2.4.1.1. Liderazgo.....	18
2.4.1.1.1. Tipos de Liderazgo .....	18
2.4.2. Motivación.....	21
2.5. Teorías de la Motivación.....	23
2.6. Teorías de las necesidades de Maslow .....	24
2.7. Teorías bifactorial de Herzberg .....	27
2.8. Factores motivadores y de higiene.....	29
2.9. Sistemas de recompensas .....	30

2.10.	Cultura organizacional .....	31
2.11.	Desempeño laboral.....	35
2.11.1.	La evaluación de desempeño .....	37
2.11.2.	Importancia de la capacitación.....	39
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	43
3.1.	Método .....	43
3.2.	Diseño de la investigación.....	44
3.3.	Tipo de investigación .....	44
3.3.1.	Sujetos de la investigación .....	45
3.3.1.1.	Objeto de la investigación .....	45
3.4.	Enfoque de la Investigación .....	45
6.5.	Técnicas e instrumentos .....	45
CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL.....		46
3.5.	Historia de la empresa .....	46
3.6.	Misión .....	46
3.7.	Visión.....	46
3.8.	Valores .....	47
3.9.	Estructura organizacional .....	48
3.9.1.	Organigrama .....	48
CAPÍTULO IV: MARCO PRÁCTICO.....		49
4.1.	Diagnostico.....	49
4.1.1.	Trabajo de Campo.....	49
4.1.1.1.	La entrevista estructurada.....	49
4.1.1.2.	Resultados de la encuesta .....	52
4.2.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2.1.	Fundamentación.....	59
4.2.2.	Objetivo general de la propuesta .....	59
4.2.3.	Objetivos específicos de la propuesta .....	59
4.2.4.	Desarrollo de estrategias .....	60
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		65
5.1.	Conclusiones.....	65
5.2.	Recomendaciones .....	66
Referencias.....		67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo del liderazgo transformacional y transaccional Bass Avolio .....	20
Figura 2: Motivación gráficamente .....	23
Figura 3: Motivación gráficamente .....	26
Figura 4: Sistema de Comportamiento Organizacional .....	33
Figura 5: Relación entre cultura y compromiso .....	34
Figura 6: Factores que afectan el desempeño en el puesto.....	36
Figura 7: Fases de la Gestión de Desempeño .....	38
Figura 8: Reacción en cadena que provoca la calidad .....	40

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura Organizacional de la empresa GENERAL CONCEPT .....	48
Ilustración 2: Modelo de organización de las mesas de trabajo .....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género del personal encuestado.....	52
Gráfico 2: Edad del personal encuestado .....	53
Gráfico 3: ¿Cree Ud. que cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo? .....	54
Gráfico 4: ¿Cuántas veces al año se realizan evaluaciones de desempeño al personal? .....	55
Gráfico 4: ¿Existen cursos de capacitación interna al personal? .....	56
Gráfico 6: ¿Valora la empresa las capacidades y el potencial del personal? .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Funciones de la Administración de Recursos Humanos según Mondy & Noe .....	12
Tabla 2: Evaluación de desempeño al personal.....	57

## RESUMEN

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Hoy en día la motivación efectiva de los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, el modelo de Herzberg es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores, los motivadores y los de higiene, enfatizando que no se deben confundir. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral. Para mejorar la comunicación en el área de trabajo es necesario una estrategia de puertas abiertas que genere la seguridad y confianza del empleado hacia su jefe inmediato y también la participación en talleres. Asimismo, la administración es fundamental para el funcionamiento de las empresas e imprescindible para lograr la competitividad de dichas organizaciones en un mundo globalizado.

En términos generales, la motivación se entiende como el estado psicológico interno de una persona que lo hace comportarse de alguna manera en torno a una meta. Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo.

Por lo expuesto anteriormente, la investigación tendrá como propósito elaborar una propuesta que contribuya a mejorar el mecanismo de incentivos para el personal de la empresa.



## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en la búsqueda de la competitividad empresarial, los administradores tienen el reto de diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia, para mejorar el desempeño de los recursos humanos, de ahí que la motivación puede llegarse a transformarse en piedra angular de la trayectoria de una compañía.

En palabras de Lopez (2005, p.25), “la complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales”, pues un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para el logro de objetivos y metas de la organización se relaciona con la motivación.

La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes deben incorporar en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. Por lo tanto, la función administrativa de la Dirección se entiende, “como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes” (p. 25).

En algunas empresas los colaboradores poseen poco impulso hacia lo que se desea ejecutar, por ende, se presentan dificultades de tipo personal o laboral que afectan a las actividades que se desarrollan a diario en la compañía, arrojando resultados poco alentadores de la evaluación del desempeño laboral.

De lo anterior, se puede deducir que existen ciertos aspectos que pueden tener influencia en las actividades que un colaborador desarrolla, al indagar un poco más respecto al tema, surgen incógnitas conforme a que factores específicamente daría a los integrantes de la empresa el motor ideal para alcanzar las metas previstas. Por eso, en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que estimulan la acción de los individuos, ya que “mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos” (p. 26).

En consecuencia, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento. Aunque existen múltiples definiciones de motivación, la más sencilla y completa describe a la motivación como el "estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar el objetivo deseado" (Chiavenato, 2007).

Las personas reaccionan a emociones, sin embargo, las personas reaccionan de diferente forma a ciertos tipos de motivación, por lo tanto, no en todos los casos se podrá presentar una motivación con la misma intensidad, ya que es en esta parte donde intervienen distintos factores motivacionales. Por otra parte, la capacidad es uno de los factores más importantes ya que si no se presenta capacidad de un individuo la motivación no será suficiente para lograr un buen resultado. De acuerdo a lo anterior, la motivación es generada por medio de estímulos o necesidades que impulsan a buscar una satisfacción de las mismas. Es necesario que para tratar estos temas se mencione la estrecha relación que existe entre la motivación y el medio laboral, y así guiar el comportamiento de los empleados hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

Dada la importancia de la motivación de los elementos de la empresa, en el siguiente documento se plasmará una propuesta para mejorar el desempeño laboral de los individuos que conforman la planilla de la empresa General Concept.

Para el desarrollo de la presente investigación, en primer lugar, se define la problemática de la empresa, seguida de los objetivos de la investigación, metodología a utilizar y técnicas y herramientas de recolección de información.

En seguida, se realiza una breve exposición del Marco Teórico, respecto a los acontecimientos que dieron origen a la necesidad de la aplicación e importancia, características y funciones desarrolladas dentro de la ciencia administrativa.

Por otra parte, el Marco Teórico, se presenta como una breve revisión documental desde una perspectiva técnica. El Marco Teórico, aporta el marco de referencia conceptual necesario para fundamentar las afirmaciones que más tarde tendrán que verificarse, e interpretarse sobre los resultados del estudio.

Finalmente se presenta una propuesta de mejoramiento del desempeño laboral a través de estrategias de motivación, que se ajustan a las características de la institución. Al mismo tiempo se presenta un breve análisis sobre la importancia de la implementación de dicha estrategia en las organizaciones.

## **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Identificación y formulación del problema**

El capital humano es uno de los principales componentes de las empresas. Por lo tanto, una de las preocupaciones de estas, reside tanto en la falta de capacitación como en la rotación de personal. Asimismo, las empresas se preocupan por promover en el personal el compromiso del logro de sus objetivos, a través de beneficios que evidencian que la motivación no solo debe ser de tipo económica, sino también en forma de reconocimientos.

En este sentido, Drucker (2002), comenta que el papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado, ya no se considera al individuo como un recurso. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad. (p. 21).

Esto significa que, en las empresas ha habido un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados a fin de mejorar el trabajo y por ende la productividad. En consecuencia, unas de las razones principales de permanencia o abandono de la empresa se centran en motivos de tipo emocional.

En Bolivia, en su mayoría, las empresas gestionan sus sistemas de motivación para alcanzar las metas establecidas. No obstante, el éxito de las empresas depende de lo que realiza su personal, por ello es importante brindar las condiciones necesarias para su satisfacción. Aunque es común que, en algunos casos el ambiente laboral en el que se desempeñan se presenten disconformidades que impactan en el rendimiento, situación que ocasiona desmotivación y altas tasas de rotación de personal.

Por su parte, GENERAL CONCEPT empresa dedicada al desarrollo de proyectos de investigación, cuenta con una planilla de 40 consultores, profesionales que muchas veces se ven sometidos a un nivel alto de presión que se debe tanto a factores internos como externos. Pese

a que muchos de ellos trabajan muchos años en la empresa, no existen políticas de incentivos o reconocimientos, aspectos que tienen impacto en la motivación del personal.

En consecuencia, en la empresa, la motivación no es considerada como una prioridad en la gestión, por lo tanto, es necesario enfatizar en dicho tema.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

En base a la situación actual y problemática antes mencionada, se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera incide la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la empresa GENERAL CONCEPT de la ciudad de La Paz?

## **1.2. OBJETIVOS**

El presente documento procurará ofrecer un enfoque alternativo de gestión de recursos humanos, a fin de mejorar el desempeño de la empresa:

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la empresa GENERAL CONCEPT de la ciudad de La Paz.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los siguientes objetivos:

- Identificar los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa.
- Establecer la relación entre los aspectos motivacionales y el desempeño laboral de los empleados de la empresa objeto de estudio.
- Describir la estructura del organigrama de la institución y composición de cargos dentro de la institución.

- Desarrollar un plan motivacional con base a los requerimientos del personal que contribuya a que la empresa pueda mejorar el desempeño de sus colaboradores aplicando estrategias de motivación.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

En el proceso de la presente investigación se tiene como propósito, realizar un análisis de la labor del administrador, en cuanto a la gestión del personal a través de la implementación de estrategias de motivación del personal.

En cuanto, a la aplicación de los conocimientos adquiridos, respecto al tema de comportamiento organizacional y factores motivacionales, se pretende profundizar y analizar en la práctica, los aspectos que presenten deficiencias. Asimismo, la presente investigación tiene como propósito revelar los cambios en el campo de la administración de empresas y en consecuencia en la administración del personal, aportar al conocimiento, y además de servir como documento de consulta en trabajos de investigación posteriores.

#### **1.3.1. Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación pretende reflejar, parte de los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria y en consecuencia es una contribución al conocimiento. Por consiguiente, dicho estudio será puesto en consideración de quienes lo examinen, esperando ser considerado una herramienta de consulta, a fin de aplicar o ampliar tales conocimientos.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

Mediante el presente trabajo, se procurará una propuesta para la gestión de personal de la empresa GENERAL CONCEPT, a través de la aplicación de estrategias de motivación, cuyo propósito final, es brindar a la institución una alternativa de gestión, debido a la importancia del personal dentro de una empresa con alto potencial de desarrollo.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

La metodología a utilizar, como instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de investigación, nos conducirá a la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas que a su vez permitirán demostrar si los argumentos presentados son válidos.

## **1.4. Alcance**

### **1.4.1. Alcance Temporal**

La investigación se ha desarrollado con información recabada en los meses de octubre y noviembre de la gestión en curso.

### **1.4.2. Alcance geográfico**

La empresa sujeta de análisis cuenta con instalaciones en el centro de la ciudad de La Paz.

### **1.4.3. Alcance institucional**

La propuesta de investigación se ajusta a las necesidades de la empresa sujeto de investigación.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Administración, concepto e importancia

La administración ha existido desde siempre, sin embargo, no como disciplina, sino como medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes.

Según (Münch L. , 2014), la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad. (pág.3)

Asimismo, la administración es fundamental para el funcionamiento de las empresas e imprescindible para lograr la competitividad de dichas organizaciones en un mundo globalizado.

Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que “administración es hacer algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos. Para entender el concepto de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la definición:

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios. Características y calidad. Con respecto a los de otras empresas de producción similares.
- **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos.** Consiste en la optimización de los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.

- **Productividad.** Implica la obtención de máximos resultados con el mínimo de recursos. La productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina (pág.21)

En consecuencia, la administración de empresas tiene como objetivo, lograr la eficiencia en la gestión de recursos, en un ambiente crecientemente competitivo, donde la calidad de servicio a los clientes, es una propiedad que diferencia a las organizaciones unas de otras.

## 2.2. Características de la disciplina administrativa

De acuerdo con Münch (2014), la administración de empresas a diferencia de otras disciplinas, posee las siguientes características:

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Multidisciplina.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Flexibilidad.** Los precios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican. (pág. 22)

Es decir, la administración de empresas, no solo está orientada al cumplimiento de los objetivos de una organización, sino que también hace uso y aplicación de los diferentes conocimientos de otras ciencias y técnicas, además se aplican tanto en organizaciones privadas como públicas.

Además de la calidad del producto o servicio, existen muchos otros factores que promueven la competitividad como ser: los precios, las estrategias de mercado, etc. La provisión de un bien o servicio, sin una apropiada gestión, no asegurara su permanencia en el mercado.

### **2.3. La importancia de la Organización**

Una organización está conformada por un grupo de dos o más personas que colaboran entre sí con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos que tengan en común.

*Existen varias definiciones con respecto a las organizaciones, sin embargo, los elementos que definen el concepto se asemejan bastante. Para Mintzberg (1991), por ejemplo, “organización significa una acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decir que un puñado de personas se ha reunido bajo un nombre común para producir un producto o servicio”.*  
(Huamán, 2011)

Asimismo las organizaciones, por su naturaleza social y conforme a la definición de (Huamán, 2011), tienen los siguientes elementos en común:

- *Asociación de individuos (dos o más personas). Se explica considerando que las limitaciones propias de la naturaleza humana obligan a las personas a agruparse para superarlas en conjunto.*
- *Relación de colaboración (que colaboran dentro de límites definidos). Los individuos, al interior de las organizaciones cooperan de manera espontánea y armoniosa para lograr aquello que individualmente no podrían conseguir. En la relación de colaboración complementan sus conocimientos, habilidades, experiencias o recursos.*
- *Logro de objetivos comunes. Compartir objetivos significa la coincidencia de intereses genera un compromiso por lograr sus motivaciones y aspiraciones y actuar conjuntamente en su consecución.*

Mientras que en la práctica, las organizaciones justifican su existencia a través del logro de una serie de objetivos interrelacionados. Las organizaciones se crean con la finalidad de satisfacer las necesidades de otras personas, a través de la coincidencia de intereses de quienes la crearon. Sus clientes, son quienes adquieren y hacen uso de los productos a partir de la elección de una organización específica. En consecuencia, la empresa asumirá esta decisión como un acierto.

#### **2.4. Dirección y gestión de personas**

Desde que se constituyó el área o departamento de recursos humanos, como un componente de la administración de empresas, este ha asumido diferentes denominaciones tales como relaciones industriales, jefatura de personal, relaciones laborales, departamento de administración de personal, dirección de gestión humana, entre otras denominaciones (Huiguita, 2011).

Existen, en todo caso, dos perspectivas o corrientes contemporáneas respecto a la dirección y gerencia del factor humano dentro las empresas: las que enfatizan en el “recurso humano” y las enfatizan en la “persona” (o el Talento Humano). Al respecto, Adalberto Chiavenato, señala que hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional) (Chiavenato I. , 2009).

Desde la perspectiva de “recursos humanos” también se han establecido diferentes procesos, dentro la organización o empresa, que deben ser gestionadas por una Dirección y/o Gerencia de Personas.

Bohlander et al., (2001), Bonache y Cabrera (2002), Chiavenato (2002), (2007), French (1995), Werther (2000) y Montoya (2002), mencionados por Huiguita (2011) sobre tales procesos señalan que aquellos como: el análisis de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, seguridad e higiene, remuneración, evaluación del desempeño y auditoría corresponden a la gestión o administración de recursos humanos.

Sin embargo, en el proceso de revisión bibliográfica se han encontrado variaciones o diferencias respecto a los procesos o sub-sistemas que debe gestionar una gerencia o dirección de personas.

Huiguita (2011), organiza los diferentes procesos en cuatro subsistemas: admisión, compensación, desarrollo y acompañamiento.

Mientras que, Mondy y Noe (2005), señalan cinco procesos y/o funciones:

- i) Proceso de empleo;
- ii) Desarrollo de Recursos Humanos;
- iii) Compensaciones y prestaciones;
- iv) Seguridad Social y Salud;
- v) Relaciones Laborales y con los empleados.

En la tabla a continuación, se describen de forma detallada las funciones según los autores mencionados anteriormente:

**Tabla 1: Funciones de la Administración de Recursos Humanos según Mondy & Noe**

N°	FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
1	PROCESO DE EMPLEO	Orientado a que la organización cuente siempre con la cantidad requerida de empleados y con las competencias necesarias para ejercer cada cargo dentro la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. Implica los siguientes subprocesos: análisis de puestos, planeación de RRHH, reclutamiento y selección de personal.
2	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Orientado tanto a proporcionar o fortalecer conocimientos y habilidades necesarias para el empleo actual (capacitación) y el desarrollo de las capacidades del empleado con un enfoque de mayor alcance (desarrollo). Subprocesos que lo constituyen: planeación

		de la carrera, desarrollo de la carrera, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño.
3	COMPENSACIONES Y PRESTACIONES	Orientado a proporcionar gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. Las compensaciones se refieren a sueldos o salarios, prestaciones o remuneraciones adicionales (seguros médicos, vacaciones, días festivos, etc.) y gratificaciones no económicas (ambientes adecuado, flexibilidad y otros).
4	SEGURIDAD SOCIAL Y SALUD	Orientado a la protección de los empleados ante lesiones y accidentes de trabajo así como su afiliación a los sistemas de seguridad y salud establecidos en la legislación laboral correspondiente.
5	RELACIONES LABORALES Y CON EMPLEADOS	Orientado a las gestiones o negociaciones colectivas con los empleados, con sus representantes o sindicato, en el marco de la legislación vigente.

FUENTE: Mondy y Noe (2005), *“Administración de Recursos Humanos”*

Un departamento de recursos humanos, además de dar curso a las tareas mencionadas, tiene como función organizar a las personas que conforman la organización o empresa. La misión principal de este departamento “es introducir en la organización la cultura de la Dirección de Personas, establecer políticas de motivación, planes de formación, planes de comunicación, programas y actividades sociales, el plan de acogida y el manual del empleado, programas de conciliación del trabajo con la vida familiar y otros” (Bager Alcalá, 2009).

Jiménez (2005), por su parte señala que además de los procesos a cargo de una Dirección de personas (selección, formación, desarrollo, etc.) para la consecución de los objetivos de la organización se deben gestionar actividades precisas para conseguir la “máxima satisfacción” y “eficiencia” de los trabajadores.

Mientras que Robbins (2003), señala que las principales áreas en las que se desarrolla la gestión de las personas son: contratación, motivación, evaluación del rendimiento, liderazgo, comunicación, formación de equipos y gestión de conflictos.

La gestión de personas también considera temas propios de la gestión humana asociados a las dinámicas sociales en el trabajo, entre otros son:

*(...) factores asociados a la noción de persona (comportamiento individual: percepción, actitudes y valores); desarrollo afectivo del individuo y personalidad; diferentes teorías de la motivación; categorías de análisis a nivel grupal (el diálogo y la socialización, la dirección y los estilos de liderazgo, conflicto y negociación, clima organizacional); la organización (cultura organizacional, cambio y desarrollo organizacional); y nuevas perspectivas (gestión del conocimiento, gestión por competencias, inteligencia emocional) (Huiguita, 2011).*

En este contexto, los gerentes de personal no solo desempeñan las funciones administrativas señaladas, sino que también pasan a constituirse en socios estratégicos de las empresas para ayudar de forma más efectiva a las empresas a lograr sus objetivos y metas.

Mondy y Noe (Mondy & Noe, 2005), señalan las siguientes otras funciones estratégicas que se atribuyen a la gerencia de personal:

- Asesor o reclutador de personas,
- Diseñar estrategias para la fuerza laboral integradas a las estrategias y metas de la empresa,
- Mejorar la función de RH en iniciativas de cambio importante como planeación estratégica, implantación de sistemas, reorganización/recorte de personal,
- Crear conciencia y/o aumentar la comprensión del negocio,
- Ayudar a los gerentes de línea a lograr sus metas.

Por su parte, las siguientes tendencias principales en temas de talento humano para las organizaciones se mencionan en la obra de (Deloitte, 2016) y se presentan a continuación:

- a) ***Diseño organizacional***, mientras el directorio o la gerencia general de la empresa se ocupa del diseño de organizaciones más ágiles y orientadas al cliente, que tengan estructuras mucho más flexibles e interconetados (dejando de lado los modelos funcionales tradicionales), el rol de la gerencia de personas es la de constituir una verdadera “red de equipos” dentro la organización, equipos de trabajo constituidos y empoderados en torno a nuevos retos y proyectos específicos para la organización. Esta nueva estructura, de acuerdo al estudio, requiere que programas como el desarrollo de liderazgo, la gestión de desempeño, el aprendizaje y el crecimiento profesional adaptados a las nuevas circunstancias;
- b) ***Liderazgo renovado***, entendida como la necesidad de fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional porque el modelo tradicional piramidal de desarrollo de liderazgo no está produciendo líderes lo suficientemente rápido como para ponerse al día con las demandas del negocio y al ritmo del cambio;
- c) ***La cultura organizacional***, se debe moldear la cultura organizacional, es decir la forma en que funcionan las cosas dentro la empresa de manera que estén alineadas con sus valores y atraigan a personas que se sienten identificadas con estas, ayudando a la organización a motivar a sus empleados;
- d) ***El compromiso***, el compromiso de las personas es un tema central para el negocio y para la gerencia de recursos humanos en la línea de construir un ambiente atractivo y significativo para los colaboradores. El compromiso está relacionado con la cultura organizacional porque “*describe como se sienten las personas respecto a la forma en la que funcionan las cosas dentro la organización*”, Para mejorar el compromiso se deben implementar

estrategias para “escuchar a la gente” y espacios constantes de retroalimentación a cargo de la gerencia;

- e) ***Aprendizaje***, las oportunidades de aprendizaje son uno de los principales impulsores del compromiso de las personas y generadoras de un lugar de trabajo con una cultura sólida. Las oportunidades de aprendizaje no deben limitarse al desarrollo de competencias sino también al desarrollo de valor para la organización (ventajas competitivas). La estrategia de aprendizaje se debe adaptar también a un mundo en el que las personas requieren oportunidades de formación continua a través de tecnologías y plataformas interactivas diseñadas a medida y que se adapten a las agendas individuales;
- f) ***Pensamiento de diseño (“design thinking”)***, las organizaciones están estudiando a las personas para desarrollar intervenciones, aplicaciones y herramientas que les ayuden a estar menos estresadas y les ayuden a ser más productivas. Las organizaciones más innovadoras están optando por el “design thinking” como enfoque para gestionar, apoyar y capacitar a las personas;
- g) ***Nuevas competencias en la gestión de las personas***, los departamentos o áreas de recursos humanos están implementado estrategias para fortalecer las competencias y capacidades de sus equipos porque son los responsables del que el talento de las personas de la organización esté alineadas a los objetivos estratégicos del negocio;
- h) ***Analítica aplicada a la gente***, la organización está empleando equipos de analítica del talento, valiéndose de avances tecnológicos que hacen posible la toma de decisiones en función de datos de la fuerza laboral para predecir el rendimiento empresarial. Existe una variedad de estrategias y herramientas al respecto como utilizar datos externos de las personas adquiridas de las redes sociales, información del proceso de selección, de la demografía o la rotación para predecir las tendencias de la fuerza laboral e identificar el mejor talento. O herramientas de proveedores que brindan “sistemas de

retroalimentación, compromiso, análisis descriptivo en tiempo real y modelos predictivos”.

- i) **Recursos Humanos digital**, al respecto la gerencia de personas debe ayudar en la consolidación de una “mentalidad digital” en los líderes del negocio y los colaboradores, entendida como una “*manera digital de organizar, gestionar y liderar el cambio*”. Y también debe revolucionar sus propios sistemas y procesos y funciones de modo que se adopten nuevas plataformas digitales, aplicaciones y otras formas de prestar sus servicios. Al respecto, las áreas de recursos humanos en empresas de vanguardia están utilizando tecnología móvil y en la nube para construir servicios basados en aplicaciones diseñadas para incorporar programas de recursos humanos en la vida cotidiana de los colaboradores. “La digitalización implica crear una plataforma completa de servicios que sea fácil de usar”.
  
- j) **Gestión de la fuerza laboral**, finalmente, la gerencia de personal debe ocuparse también de potencia a los colaboradores de tiempo parcial o eventuales cuya contratación es una tendencia en constante crecimiento. La gestión de la fuerza laboral implica también hacer frente al crecimiento de la informática cognitiva o las tecnologías inteligentes, con gran incidencia en la creación o eliminación de cargos, así como el cambio o alteración de la fuerza laboral.

Por tanto, hoy por hoy la gerencia de recursos humanos tiene una posición estratégica dentro la empresa en cuanto a promover el diseño de una nueva organización centrada en las personas que la constituyen, quienes se encargan de crear valor y ventajas competitivas para la Organización, en un contexto altamente competitivo y cambiante como el actual.

Un gerente de personas tiene la responsabilidad de asegurar que los empleados estén bien versados y sean competentes en sus áreas de especialización; así mismo, debe lograr que los colaboradores se encuentren motivados, comprometidos y satisfechos de pertenecer y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización. Una gerencia de personas busca y significa, en otras palabras, el fortalecimiento de la relación empleador-empleado.

Usualmente, un gerente de recursos humanos deberá contar con experiencias multidisciplinarias porque apoya en una variedad de funciones dentro de la gerencia y en toda la organización. Asimismo, de acuerdo con Porret (2010) “el gerente de recursos humanos debe tener un alto grado de latitud (comunicación horizontal), así como el tiempo para dedicarse a la interacción directa con los colaboradores. Ambos son elementos clave de un líder eficaz de los recursos humanos, a pesar de que debe cumplir una serie de funciones para lograr este objetivo”.

#### **2.4.1. Herramientas de la gestión de recursos humanos**

Respecto de la gestión de recursos humanos algunas conceptualizaciones que constituyen estrategias y herramientas de la gestión de recursos humanos en la organización.

A continuación, se mencionan algunas de ellas.

##### **2.4.1.1. Liderazgo**

De acuerdo con Harry Truman (Kontz, Weihrich, & Cannice, 2006) el liderazgo se puede definir como: "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos comunes". Muchas veces, el liderazgo se confunde con poder y autoridad. El poder es "la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza". Por el contrario, autoridad es "el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que uno quiere debido a influencia de tipo personal".

Por su parte Kotter (1999) mencionado en Sánchez (2009), "al estudiar las diferencias entre dirección y liderazgo, denota que no es necesariamente mejor que la dirección o sustituto de ella, sino más bien, que ambos son sistemas de actuación distintos y complementarios" (Sanchez, 2009).

##### **2.4.1.1.1. Tipos de Liderazgo**

Una tipología ya clásica, es la diferenciada por Weber (2009) mencionada en la obra de (Rodríguez, 2016) , que describe tres tipos de liderazgo puros:

- *Liderazgo autocrático*: el líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo.
- *Liderazgo democrático*: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo.
- *Liderazgo liberal*: el líder adopta un papel pasivo, abandonando el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Por su parte, García Sánchez y Dolan en (García Sánchez & Dolan, 2003) , plantean el **Liderazgo por Valores** como una nueva manera de entender la dirección de empresas, para alcanzar su visión y cumplir su misión. Este tipo de liderazgo está basado en un buen equilibrio entre tres clases de valores:

- Valores económico-pragmáticos, de control o “práxicos” por lo general predominantes y nunca suficientemente desarrollados (por ejemplo, la eficiencia o la calidad);
- Valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o generativos (por ejemplo, la imaginación o la calidez), abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática eficientista y
- Los valores éticos (por ejemplo, la generosidad, el respeto o la honestidad), integrándolos con toda normalidad en los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos ni considerarlos una categoría, y mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo.

En esta línea, Walumbwa, Avolio, y Zhu (2008), plantean el concepto de **Liderazgo Auténtico** como respuesta a la situación de crisis económica y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos y del sector financiero a la hora de afrontar la situación. Destacan la importancia de los aspectos éticos y morales del liderazgo y el enfoque de la psicología positiva para fomentar el desarrollo de las cualidades positivas (como la creatividad, la integridad, la ética, la sabiduría, el ser un buen ciudadano y el trabajo satisfactorio, etc.). Para los autores, los líderes

auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás.

Se pone de manifiesto la potencialidad de integrar estos dos modelos revolucionarios de dirigir las empresas: un *líder auténtico* que dirija la organización a través de la *dirección por valores* (Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008).

Bass (1999) por su parte, a partir de los conceptos planteados por Burns en 1978, distingue dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo (Bass, 1999):

- *Liderazgo Transaccional*, entendido por el autor como un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo (existencia de una relación costo–beneficio)
- *Liderazgo Transformacional*, en contraposición, estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Además, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo.

**Figura 1: Modelo del liderazgo transformacional y transaccional Bass Avolio**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1. CARISMA ATRIBUTOS
	2. CARISMA CONDUCTA
	3. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL
	4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL
	5. CONSIDERACIÓN INTELECTUAL
	6. TOLERANCIA PSICOLÓGICA
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	7. PREMIO CONTINGENTE
	8. ADMON. POR EXCEPCIÓN ACTIVA
	9. ADMON. POR EXCEPCIÓN PASIVA
NO LIDERAZGO	10. LAISSEZ FAIRE

VARIABLES RESULTADO	DE	11. SATISFACCIÓN
		12. ESFUERZO EXTRA
		13. EFICACIA Y EFECTIVIDAD

Fuente: Mendoza Martínez (2005) mencionado en el artículo de (Mendoza & Ortiz, 2006)

De cualquier forma, el Liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización ya que del mismo dependen aspectos como la motivación y el compromiso de las personas hacia la empresa. Muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### **2.4.2. Motivación**

De acuerdo con lo mencionado por Gan y Triginé (2006), “la motivación de las personas en el trabajo es resultado de múltiples confluencias y factores, tanto colectivos como individuales, tanto intrínsecos como extrínsecos”. Entre estos se tiene a: la situación del clima laboral, el estilo de comunicaciones y relación de directivos, jefes y responsables de personas, así como el estado de la comunicación interna y los enfoques personales no solo ante diversos motivos y acciones de estímulo.

Existe diversidad de teorías que centran su atención en aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores. Dentro de estas teorías de la motivación se pueden mencionar las de Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg y McGregor.

McClelland (1991) citado en el trabajo de (Castillo & Pedreros, 2013) señala que existen tres motivaciones en las personas: las necesidades de logro, afiliación y poder. Motivaciones que algunos autores señalan que son de tipo social, ya que se aprenden de manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio.

Mientras que “la teoría de Herzberg, centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción” (Coulter & Robbins, 2005). Esta teoría subraya la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales. Herzgerb consideraba que el trabajo es la actividad más importante del individuo, de acuerdo con esto se supone que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas.

En términos generales, la motivación se entiende como el estado psicológico interno de una persona que lo hace comportarse de alguna manera en torno a una meta. En este sentido, la labor de un directivo o gerente de cualquier nivel, es la de influir intencionalmente orientando tal comportamiento, mediante la aplicación racional de incentivos y poder canalizarlos hacia el logro de los objetivos y metas institucionales y aun personales.

La motivación sería un estado deseable tanto para uno mismo como para los demás. En la obra de Soriano (2001), se define como un proceso dinámico. “Al definir la motivación como dinámica, se afirma que los estados motivacionales están en continuo flujo, un estado de crecimiento y declive perpetuo”.

El mismo autor siguiendo a Reeve (1994), menciona que la motivación puede ser interna (intrínseca) o externa (extrínseca) a la persona.

- ✓ *La motivación **intrínseca**, es aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es por tanto, una motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera óptimo.*
- ✓ *La motivación **extrínseca**, por su lugar de proveniencia, externo, es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien capacitado para generar esa motivación.*

Por lo tanto, se hace evidente que todas las personas siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal, que a su vez genera un determinado comportamiento en la medida en que se satisfaga o no.

**Figura 2: Motivación gráficamente**



Fuente: Peter Senge, *“La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente”* (Senge, 2010)

Por otro lado, se considera la perspectiva ambiental (también llamados factores higiénicos) o las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, a los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados.

Entre otras: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Canul, Fernández, & González, s./f.)

## **2.5. Teorías de la Motivación**

De acuerdo con Lopez (2005), existen muchas teorías de la motivación. Dichas teorías difieren en cuanto al factor que consideran tienen mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados.

*La Teoría de las Necesidades y la Teoría de la Equidad se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición. La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las*

*personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. La Teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.*

## **2.6. Teorías de las necesidades de Maslow**

De acuerdo con la Teoría de las necesidades la motivación humana requiere de una jerarquía de necesidades “esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación”

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko 2006).

Sin ser exhaustivo, la caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente:

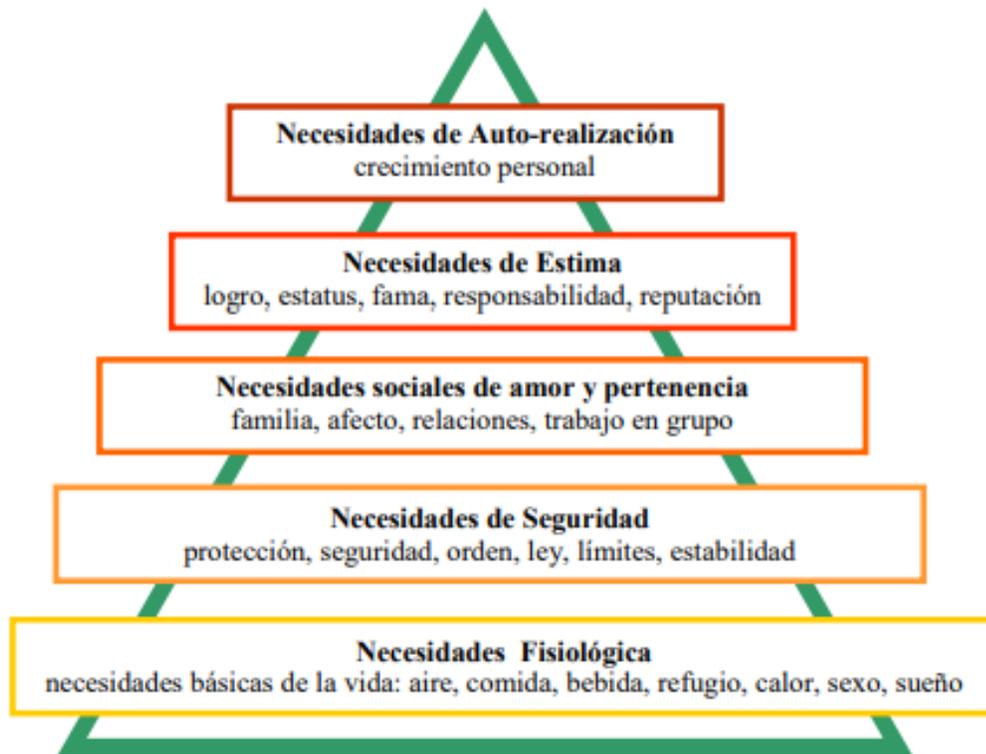
- ***Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.*
- ***Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo,*

*de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.*

- ***Necesidades de amor, afecto y pertenencia:*** *cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.*
  
- ***Necesidades de estima:*** *cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.*
  
- ***Necesidades de auto-realización:*** *son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.*

La jerarquía de necesidades propuesta por Maslow representada en forma de pirámide es:

**Figura 3: Motivación gráficamente**



Fuente: López (2005) basado en Chapman (2007)

Los conceptos desarrollados por Maslow, aunque aún están en desarrollo han proporcionado un marco para la psicología positiva.

Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, aspecto que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas necesidades es:

- **Necesidades estéticas:** no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- **Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

- **Necesidades de auto-trascendencia:** tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

Por su parte, Aldefer mencionado en la obra de Araya y Pedreros, en base a la Teoría de Maslow menciona otro tipo de necesidades. La crítica de este autor al trabajo de Maslow lleva a que su trabajo se diferencie en tres aspectos:

*Estas necesidades son las de existencia (necesidad de bienestar físico), relación (relaciones interpersonales) y crecimiento (desarrollo y crecimiento personal). En segundo lugar, Alderfer (1969) argumenta que, en la aparición de una nueva necesidad, no es imprescindible que se hayan cubierto (satisfechas) de manera suficiente las inferiores. Además, este mismo autor encontró que el movimiento de la jerarquía de necesidades no es solo en orden ascendente, por cuanto las personas pueden retroceder en la jerarquía con el objetivo de satisfacer una necesidad ya satisfecha (Araya & Pedreros, 2009).*

Sin embargo, tanto la teoría de Maslow como la de Alderfer tienen ciertas similitudes, por lo tanto, la necesidad de existencia de Alderfer puede representar a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.

## **2.7. Teorías bifactorial de Herzberg**

Varias investigaciones sugieren que los factores implicados en producir satisfacción y motivación en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Puesto que se tienen que considerar factores separados, dependiendo de si se analiza la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio,

falta de satisfacción y, de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción.

La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral.

Se puede decir que un conjunto de necesidades se deriva de la naturaleza animal del ser humano: el instinto que nos lleva a evitar cualquier dolor causado por el medio ambiente, sumado a todos los móviles que adquirimos y que llegan a estar condicionados a las necesidades biológicas básicas. (.). El otro conjunto de necesidades se refiere a esa característica singular del ser humano, la capacidad de logro, y por medio de ese logro, de conseguir el desarrollo psicológico.

Los estímulos para ese desarrollo son las tareas que lo inducen: en un contexto industrial, son el contenido del trabajo. A la inversa, los estímulos que fomentan una conducta encaminada a evitar el dolor se encuentran en el entorno laboral.

De acuerdo con Drucker (2002), la realidad industrial sigue siendo una preocupación gerencial el desarrollo de la motivación intrínseca, pero se requiere revisar las creencias acerca de las personas en la sociedad industrial contemporánea (la gente solo trabaja para lograr beneficios materiales; la gente solo trabaja por la remuneración); y en ese sentido es válida la direccionalidad señalada por Herzberg. Para este propósito, las organizaciones (y empresas) actuales adoptan la disciplina de la innovación. Con los nuevos paradigmas de la economía del conocimiento las organizaciones deben aprender lo necesario para ser eficaces e innovar, para hacer cosas nuevas es necesario contar con personas altamente motivadas y constituidas como comunidades (conjunto de individuos que comparten un propósito común).

La búsqueda de la realización personal y la fidelidad con los propósitos procuran placer en el trabajo: estimulan la pasión, la paciencia y la perseverancia, imprescindibles para crecer como persona y en el ámbito de la organización. Sin embargo, en el ámbito industrial y laboral la gente es incapaz de definir resultados relacionados con sus pasiones más hondas, a menos que los líderes cultiven un ambiente donde esas pasiones se puedan articular sin peligro. Muchos

tienen talento, pero el aprendizaje real requiere disciplina, proceso mediante el cual logramos nuestro pleno potencial gracias al compromiso, la pasión, la paciencia y la perseverancia.

## **2.8. Factores motivadores y de higiene**

De acuerdo con Herzberg, los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa.

En investigaciones recientes se hace énfasis en el entorno de la organización, mismo que posee cuatro características que pueden servir de fuentes de resultados motivacionales a diferencia de enfoques como la teoría de Herzberg. El ambiente en general distingue el medio ambiente externo del medio ambiente interno; en el primero la eficacia se considera el principal elemento para evaluar la relación entre la organización y el medio ambiente, y en el segundo para incrementar la eficacia se requiere utilizar la responsabilidad colectiva y espíritu de cooperación.

De acuerdo con (Lopez, 2005) en general:

- *El trabajo mismo puede proporcionar resultados intrínsecos o a través de las tareas.*
- *Las políticas y prácticas de personal referidas a las recompensas, constituyen una fuente de resultados.*
- *Las relaciones interpersonales con el supervisor y la medida en que éste reconozca los logros del individuo y le permita participar, son también fuentes de resultados.*
- *Los compañeros de trabajo son habitualmente una fuente de resultados.*

Para emprender un nuevo diseño organizacional se deben considerar cuatro dimensiones de cambio: personal, interpersonal, de dirección y de organización. Se trata de «un amplio ecosistema interrelacionado e interdependiente».

## 2.9. Sistemas de recompensas

Cuando las organizaciones son exitosas tienden a crecer, dicho crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumentan el capital, la tecnología, las actividades de apoyo entre otras. Por otra parte, involucra el aumento del número de personas y la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización, y por lo tanto se garantiza que los recursos económicos, financieros y tecnológicos se utilicen de forma eficiente.

*Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2018).*

De ahí la importancia de promover sistemas de recompensa que contribuyan a aumentar el grado de compromiso de las personas en la organización. Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.

*No todo el mundo se siente motivado por las mismas recompensas. A algunas personas las motiva el dinero a otras no tanto. Algunas quieren títulos o cargos de prestigio, mientras que a otras esto no les importa. En algunas organizaciones los bajos incentivos llevan a ausencias o corrupción (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002).*

Los sistemas de incentivos son una parte importante de la motivación organizacional y son cruciales para ayudar a los que realizan diagnósticos a comprender las fuerzas motrices de la organización.

De acuerdo con Lusthaus et.al. (2002) los incentivos pueden dividirse en cuatro categorías principales:

- *La primera se relaciona con el uso del dinero tales como pagos por el cumplimiento de metas, bonificaciones para mejorar los niveles de ganancias y planes que ofrecen acciones en la compañía.*
- *Una segunda dimensión de los incentivos se relaciona con factores más intrínsecos como los valores, la seguridad y las condiciones de trabajo.*
- *Otro conjunto de incentivos intrínsecos se relaciona con las condiciones de empleo. Algunos empleados quieren tener seguridad en el empleo y otras recompensas no económicas como horas flexibles de trabajo. Estas condiciones proporcionan incentivos para los trabajadores productivos (p.111-112).*

En resumen, toda organización es impulsada por una combinación de energía que proviene de la experiencia, una visión de futuro, un cierto sentido de valores compartidos y la recompensa esperada. Tomados en conjunto dichos factores constituyen la motivación de la organización. “Comprender que es lo que motiva a una organización puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño” (p.113).

## **2.10. Cultura organizacional**

De acuerdo con lo señalado por Joaquin (2017), “la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos”, es decir, “los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”.

Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; “antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al

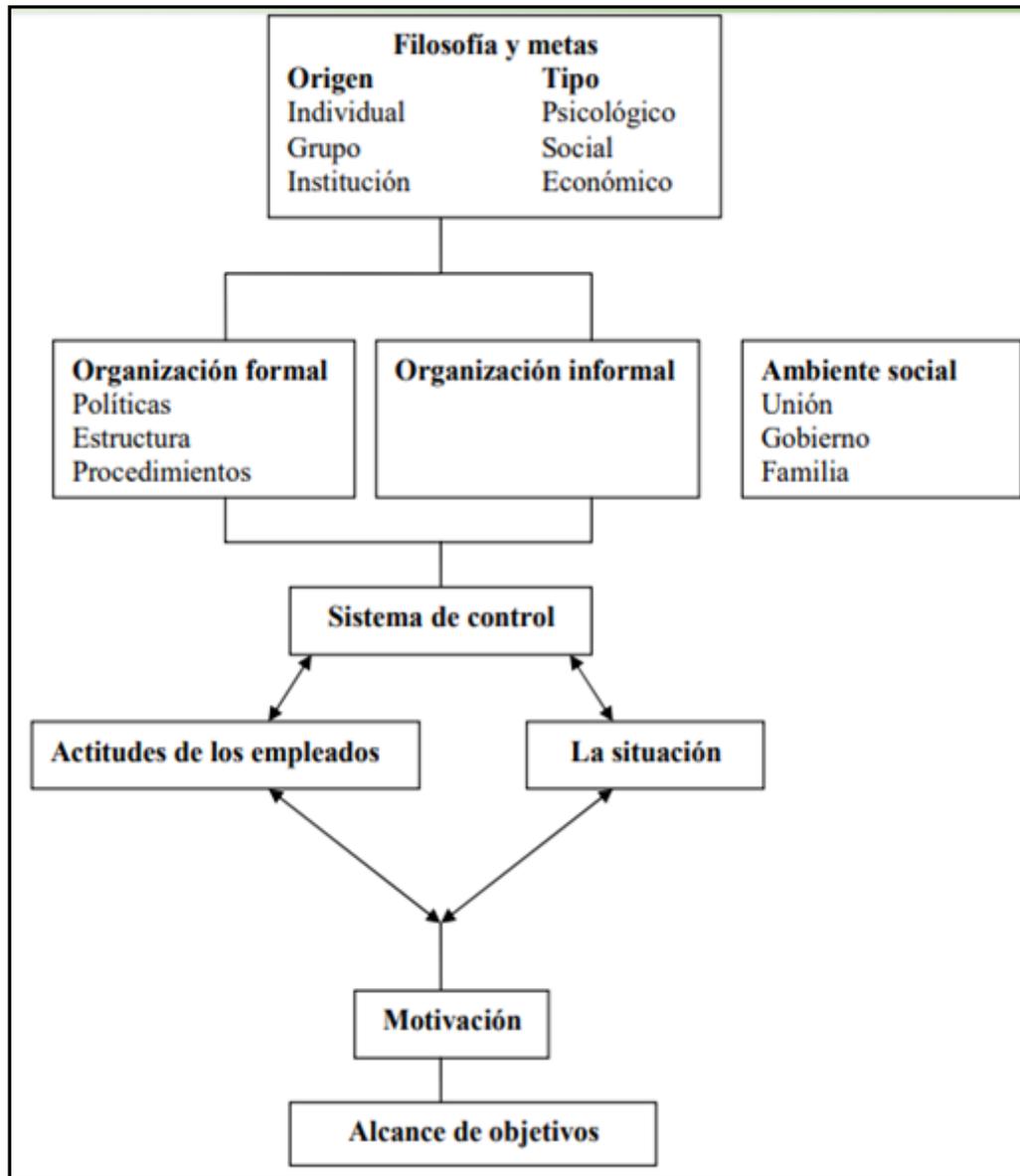
respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial” (Ulloa, 2019).

Dada la novedad de esta materia, en el ámbito teórico se presentan dos grandes tendencias entre las escuelas de pensamiento respecto a la cultura organizacional:

- la que concibe la cultura como **elemento esencial en la vida organizacional**: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene).
- la que la identifica como **esencia organizativa** (metáfora básica): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es) (Rodríguez, s./f.)

A la sombra de esta segunda perspectiva: simbólico- interpretativa, al incorporar el enfoque cultural, la organización se percibe como construcción simbólica materializada comunicativamente; un proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los significados. La empresa constituiría un sistema cultural, una construcción social constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros. Se entendería la cultura como esencia de la organización.

**Figura 4: Sistema de Comportamiento Organizacional**



Fuente: (Kreps, 1990)

Morgan (1996) mencionado por (Camarena, 2016) al respecto menciona una metáfora que tiene que ver con “la capacidad de cambio de las organizaciones es verla como una entidad de flujo y transformación”, capacidad de transformación evidente que se ha visto en empresas que comenzaron en un giro y terminaron operando en otro e incluso algunas que siguieron operando

en la misma industria e innovaron. Dicha cualidad de adaptación a las circunstancias es una característica esencial para entender su comportamiento.

El mismo autor, también menciona que la cultura organizacional visión propuesta por Morgan (1996), “brinda otra manera de dirigir las organizaciones a través de los valores, las creencias, las normas y otros modelos de significados compartidos que guían el actuar de estas”.

Asimismo, la cultura y el compromiso también se encuentran unidos. Cuando la cultura de una organización está alineada con sus valores, atrae a aquellos que se sientan identificados con esta, lo que a su vez ayuda a la organización a motivar a sus colaboradores y lograr un alto nivel de compromiso.

Por lo tanto “la importancia de las organizaciones es tal que se ha vinculado con las variables relevantes para éstas como la retención de empleados, la satisfacción laboral, creatividad e innovación así como la ventaja competitiva y el desempeño financiero” (Camarena, 2016).

**Figura 5: Relación entre cultura y compromiso**



Fuente: Deloitte (2016) en (Deloitte, 2016)

Una de las características de la cultura organizacional es el ambiente o clima laboral. (Galicia, García, & Hernández, 2017), por su parte mencionan que:

*(...) para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se debe considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los*

*trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro de trabajo y también la relación con su entorno laboral y medio ambiente.*

El comportamiento organizacional, por lo tanto, según los autores mencionados anteriormente “se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales se relacionan con los comportamientos de los grupos incluyendo a temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos”.

### **2.11. Desempeño laboral**

El desempeño está asociado al comportamiento y los resultados de una persona de una organización dentro su puesto de trabajo. A continuación, se presentan algunas definiciones al respecto:

- (Stoner, 1994) afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.
- (Milkovich & Boudreau, 1994) mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.
- (Bohórquez & Vasquez, 2002) definen el desempeño laboral “como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.
- (Chiavenato I. , 2009) lo define como el comportamiento de una persona en el puesto de trabajo que ocupa dentro de una organización; por tanto, el desempeño es situacional y “varia de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionales que influyen mucho en él”. Depende también, de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Los conceptos señalados plantean que el Desempeño Laboral está referido a:

- i. El comportamiento de un trabajador en su puesto de trabajo o cargo dentro de una organización.
- ii. Los resultados del comportamiento o acciones del empleado en relación a los objetivos, las metas, las funciones y normas establecidas con anterioridad por la empresa.
- iii. Se espera que los resultados de este comportamiento, sean eficientes; es decir, el desempeño tiene relación con la eficacia y eficiencia del personal en su puesto de trabajo.
- iv. La eficiencia del trabajador está condicionada, principalmente, a los conocimientos, habilidades y atributos personales del empleado.

Chiavenato (2009) menciona que además de las capacidades o competencia del trabajador, otros factores o variables que inciden en el desempeño laboral, entre otros: la percepción del cargo, el esfuerzo individual, el valor de las recompensas o retribuciones y de factores condicionantes que influyen en cada individuo.

**Figura 6: Factores que afectan el desempeño en el puesto**



Fuente: Chiavenato 2009 (Chiavenato I. , 2009)

El desempeño laboral dentro de la organización tiene que ser gestionada por la Gerencia de Personal mediante diferentes estrategias y mediante procesos y procedimientos previamente establecidos dentro la empresa. Los dos principales procesos son la “Evaluación de desempeño” y la “Capacitación”.

### **2.11.1. La evaluación de desempeño**

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato I. , 2009)

De acuerdo con (Mondy & Noe, 2005)el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los RRHH de la organización, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores y utilizando información y herramientas de otros momentos o procesos del sistema de administración de personal:

- Planeación de Recursos Humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave;
- Reclutamiento y Selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo;
- Desarrollo de Recursos Humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

**Figura 7: Fases de la Gestión de Desempeño**



Fuente: (Queipo y Useche, 2002)

En la mayoría de las organizaciones son los gerentes de línea, quienes tienen la responsabilidad del desempeño de los colaboradores, la evaluación del desempeño laboral y la comunicación constante de los resultados. Sin embargo, las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado: las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de auto-evaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el departamento o gerencia de RRHH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación; otras, dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación (Mondy & Noe, 2005).

Por otro lado, para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. “Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional”, así lo mencionan los autores señalados anteriormente.

En todo caso, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe

detallar el desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específicamente posible. Posteriormente, se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y permitirán monitorear a los empleados (Mondy & Noe, 2005).

Respecto a la evaluación de desempeño (Chiavenato I. , 2009) menciona que “¿permite detectar diferentes problemas en la relación empleado-empresa, entre otros: dificultades en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa; discordancias o desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto; dificultades en la supervisión del personal; problemas de motivación, entre otros”.

La información o los datos recogidos en la evaluación de desempeño, permite identificar o determinar principalmente las necesidades de capacitación y desarrollo de las personas de la organización. Por ello, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el empleado o colaborador.

Finalmente, “la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización” (Chiavenato I. , 2009).

### **2.11.2. Importancia de la capacitación**

En el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se han encontrado las siguientes definiciones respecto a la palabra Capacitar y otros conceptos relacionados:

- **Capacitar** es “formar, preparar, implica hacer a alguien apto, habilitarlo para algo” (capaz o capacitado).
- **Entrenar** “involucra la preparación a la práctica o adiestramiento a personas”.
- **Adiestramiento** “se refiere a hacer diestro, enseñar, instruir a alguien, guiar, encaminar”.
- **Desarrollo** es la “acción o efecto a desarrollarse”, si se busca el significado de la palabra **Desarrollarse** tiene las siguientes acepciones: i) “Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral”; ii) “Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas

consecuencias”; iii) “Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones”; iv) “Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer, económica, social, cultural o políticamente”.

Si se analizan los conceptos señalados por la fuente citada anteriormente, se puede ver que los términos de “Capacitar”, “Entrenar” y “Adiestrar” se podrían utilizar o aplicar dentro de una empresa a efectos del fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores<sup>1</sup>.

El término de “Desarrollo”, en cambio tiene una connotación mayor que no se reduce a la implementación o ejecución de actividades específicas de capacitación. Está más relacionado con el concepto de “política de recursos humanos” planteado por Chiavenato, e incluye otras estrategias o acciones, además de la capacitación, por ejemplo: planes de carrera, políticas de promoción, participación activa en la planeación y toma de decisiones de la organización, constitución de equipos de trabajo o equipos de alto rendimiento, etc.

Según (Walton, 2004) desde el momento en que Deming propuso la Calidad como modelo de gestión a los empresarios japoneses, en la década de los 50 del siglo XX, el papel de los trabajadores en las organizaciones productivas, cambió radicalmente.

**Figura 8: Reacción en cadena que provoca la calidad**



Fuente: (Walton, 2004)

<sup>1</sup> Sin embargo, si se analizan de forma más detallada cada concepto se encuentran algunas diferencias que tienen que considerarse al momento de su aplicación.

A partir del esquema de la reacción en cadena que provoca la calidad, propuesta por Deming (1989) con el objeto de mejorar la competitividad de la empresa<sup>2</sup>, “se afirma que la calidad conduce inicialmente a la productividad, porque se cometen menos errores, surge la necesidad de capacitar a los empleados para que realicen sus actividades bien desde la primera vez”.

Walton (2004) en su obra también señala, otras implicaciones de la propuesta del modelo de Calidad de Deming:

- *La capacitación al personal debe ser permanente, como permanente o continuo es el ciclo de mejora de la calidad en la empresa;*
- *Las empresas tienen que establecer estándares o normas para la realización de sus operaciones o actividades;*
- *La capacitación al personal debe estar referida principalmente sobre estos estándares o normas (“la forma en la que se hacen las cosas en la empresa”) y los mecanismos para mejorarlas;*
- *Los individuos o personas de la organización requieren de participación en la administración de los procesos de la empresa<sup>3</sup>.*
- *La “cultura de una organización” se enriquece a través de la administración participativa que a la vez puede conducir al desarrollo de las habilidades y destrezas del personal en el puesto de trabajo;*
- *A partir de la propuesta mejora continua de la calidad, Nonaka (2000), plantea que si se crean las condiciones para la interacción y participación en los lugares de trabajo, que es fundamental para el aprendizaje, finalmente éste impactará en el aumento de la productividad;*

---

<sup>2</sup> Deming Propuso la “espiral de mejora continua de la calidad” (PDCA), consistentes en cuatro pasos: Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar. Este su sistema de planificación y optimización continua mediante la cual las empresas mejoran sus estándares de calidad, son más eficaces y mejoran su rendimiento y productividad.

<sup>3</sup> Este uno de los 14 principios propuestos por Deming en 1989.

- *La espiral de aprendizaje y conocimiento continuo propuesto por Deming, es producto de la combinación dinámica del aprendizaje tácito (inconsciente) con el aprendizaje explícito;*
- *Nonaka, plantea también que esta espiral del conocimiento genera competencias para que los trabajadores desarrollen mejores métodos de trabajo;*
- *La selección y la capacitación de personal, son estrategias básicas para la competitividad de las empresas en los modelos de gestión de calidad.*

### 3. MARCO METODOLÓGICO

El método de investigación, es crucial para las conclusiones que se quieran obtener acerca de un fenómeno, por lo tanto: la metodología es un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos además de experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico.

En consecuencia a efectos del presente trabajo se llevará a cabo lo que se denomina investigación de tipo documental, “es la dimensión de la investigación que considera todo tipo de documento que contenga información fidedigna; sin ninguna alteración o distorsionada para algunos fines específicos.” (Gomez, 2012, pág. 13)

#### 3.1. Método

Respecto a la metodología a utilizar en el proceso de la investigación:

La metodología es el conocimiento del método o, como dice Pardinas: “... el estudio crítico del método. Mientras que el método es la sucesión de pasos que se deben dar para descubrir nuevos conocimientos, la metodología es el conocimiento de esos pasos.” (Münch L. &, 2003).

Por lo tanto, se recurrirá al método analítico. De acuerdo con Gómez (2012), este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas”, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías (p.15-16).

**Análisis:** Consiste en la separación o descomposición de las partes de un todo en sus elementos a fin de estudiarlas por separado, así como examinar las relaciones entre ellas. Cuando se efectúa el análisis es importante tener claridad del todo que está siendo analizado; establecer los elementos que lo componen, analizar los mismos por separado y hallar las relaciones que los vinculan.

### **3.2. Diseño de la investigación**

La investigación es de *tipo transversal*, es decir, es un estudio observacional de base individual de doble propósito: descriptivo y analítico. Los diseños transversales suelen incluir individuos con y sin la condición en un momento determinado y en este tipo de diseño, el investigador no realiza ningún tipo de intervención.

Asimismo, en este tipo de estudios, el investigador realiza una sola medición de la o las variables en cada individuo. El propósito de este tipo de estudios es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 154).

### **3.3. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo explicativa: “las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios de los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación): además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia” (Hernández, R., & Baptista, 2014, p. 96).

Al mismo tiempo, se puede decir que es de tipo descriptiva “por qué describir significa representar a algo por medio del lenguaje refiriendo o explicando sus distintas partes, o circunstancias. Las investigaciones descriptivas pretenden especificar las realidades más importantes de grupos, personas, comunidades, concepto u otro fenómeno que sea sometido a análisis y medición” (Rodríguez, 2017).

Al respecto, Hernández et al. (2003), afirman al respecto que los estudios descriptivos “(...) buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a un análisis” (Hernández Sampieri, R.; Fernández, C.; Baptista, M.P., 2014).

### **3.3.1. Sujetos de la investigación**

#### **3.3.1.1. Objeto de la investigación**

El objeto de la investigación es la propuesta de estrategias de motivación para el personal de la empresa GENERAL CONCEPT.

La empresa cuenta con 40 profesionales especializados en investigación de diferentes áreas.

### **3.4. Enfoque de la Investigación**

La presente investigación ha sido desarrollada dentro del enfoque mixto, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que los diseños mixtos:

*“(...) representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques” (Hernández Sampieri, R.; Fernández, C.; Baptista, M.P., 2014).*

Estos autores señalan que para el análisis de datos en el enfoque mixto se sugiere “(...) incluir una sección donde se presente el método, la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos” (Hernández Sampieri, R.; Fernández, C.; Baptista, M.P., 2014). En cuanto a los resultados de los estudios con diseño mixto, dichos autores sugieren que los mismos se presenten con el esquema de la triangulación, se busque consistencia entre los resultados de ambos enfoques y se identifiquen posibles contradicciones o paradojas.

### **6.5. Técnicas e instrumentos**

Para el relevamiento y análisis de la información se hará uso de los siguientes instrumentos:

- El *cuestionario*, a personal de la empresa.
- La *observación*, a fin de profundizar los conocimientos sobre la dinámica de la empresa.

## **CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL**

### **3.5. Historia de la empresa**

General Concept es una empresa boliviana dedicada a la investigación social que inició sus actividades en febrero de la gestión 2019. Años atrás en sociedad con Corporación CONCIENCIA, se tenía como fin el desarrollo del conocimiento a través de la promoción de la investigación.

El recurso más valioso de la empresa, son las personas. Por lo tanto, la empresa enfoca sus esfuerzos en el perfeccionamiento de las habilidades y capacidades del personal, aspecto que ha contribuido al posicionamiento de la empresa en el mercado.

Los estudios realizados a través de profesionales de distintas áreas son una de las fortalezas de la empresa. La experiencia de la empresa en investigaciones diseñadas específicamente a solicitud de los clientes y con la finalidad de cumplir los objetivos de investigación puntuales, avalando la calidad de sus servicios.

La empresa cuenta con la capacidad para realizar trabajos de campo de tipos cualitativo y cuantitativo en toda Bolivia en zonas urbanas y rurales, gracias a un equipo multidisciplinario de reclutadores, encuestadores y entrevistadores que trabaja a nivel local y nacional.

### **3.6.Misión**

Brindar servicios de consultoría estratégica y de gestión, contribuyendo con propuestas de soluciones integrales y eficaces en la innovación y desarrollo de las organizaciones, apoyada en un selecto equipo humano calificado de asesores y profesionales expertos, presentando alternativas, herramientas y de gestión de alto valor agregado, contribuyendo con sus metodologías y servicios, a la preservación, estabilidad y desarrollo social.

### **3.7.Visión**

Ser una firma de Consultoría y Asesoría, especializada en potencializar los resultados de sus clientes, comprometida con el sentido de responsabilidad y desarrollo social, posicionarnos a nivel nacional y en la región como una empresa consultora que se distinga por la prestación de

servicios especializados, innovadores y con alto valor agregado que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, creando relaciones de valor y duraderas con nuestros contratantes.

### **3.8.Valores**

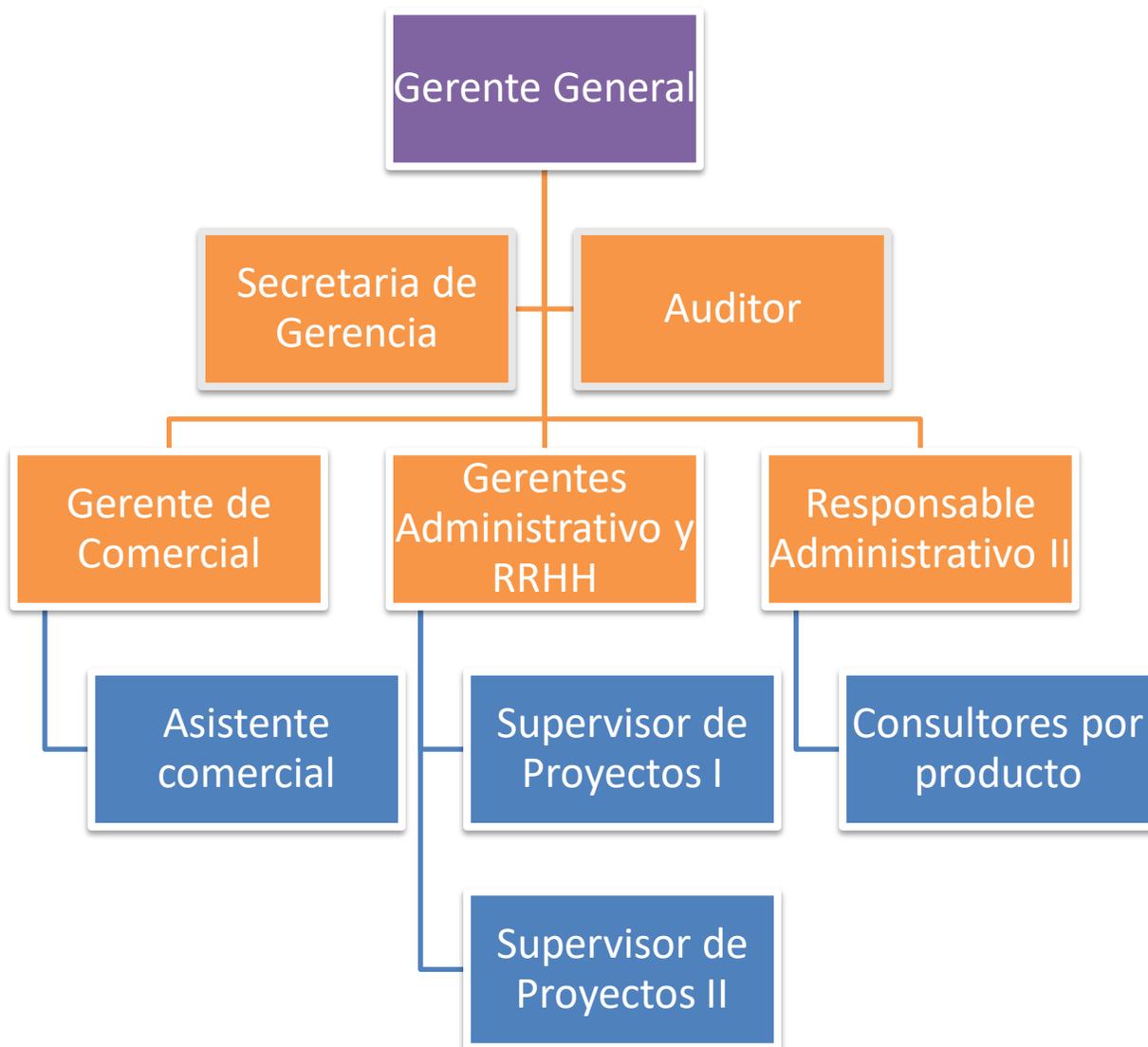
Fomentando el interés de pertenecer a una organización que busca la continua satisfacción tanto de sus clientes como de sus empleados y que compartan un interés creciente por:

- **Implicación:** Constancia con los proyectos, siempre se intenta mejorar, a partir de la toma de decisiones consensuadas y aprendizaje de los errores que pudieran ocurrir.
- **Superación:** Nos cuestionamos constantemente lo que hacemos y estamos orientados a conseguir resultados de una manera eficiente, anticipándonos a las situaciones, buscamos aplicar ideas creativas que nos permitan innovar de una manera ágil y práctica.
- **Honestidad:** Trabajamos con respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quiénes nos relacionamos.
- **Trabajo en equipo:** Colaboración mutua con el propósito de lograr objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos y las experiencias. Escuchamos y aportamos diferentes puntos de vista para mejorar y obtener los mejores resultados.
- **Calidad:** Trabajo constante a fin de alcanzar la excelencia. Centrado en el cliente, innovación, colaboración, integridad, modestia y responsabilidad.

### 3.9. Estructura organizacional

#### 3.9.1. Organigrama

Ilustración 1: Estructura Organizacional de la empresa GENERAL CONCEPT



Fuente: Elaboración propia con información de la Empresa GENERAL CONCEPT

## CAPÍTULO IV: MARCO PRÁCTICO

### 4.1. Diagnostico

#### 4.1.1. Trabajo de Campo

##### 4.1.1.1. La entrevista estructurada

El abordaje de la información, como se ha explicado anteriormente, combina métodos de recolección de información cuantitativos y cualitativos. Respecto al método de investigación cualitativa, la entrevista estructurada al Gerente General y al Gerente de Recursos Humanos de la empresa (informantes clave), como instrumento, incluyen preguntas que tienen como objetivo interpretar y confirmar la información obtenida a través de la encuesta.

Una vez identificados los informantes clave, se ha procedido al contacto preliminar antes de ingresar a una conversación más abierta y profunda, en algunos casos se ha realizado más de una intervención, a fin de contar con información más completa.

De la información recolectada de ambos actores, se puede resumir lo siguiente:

*A. Aspectos considera importantes, respecto a competencias y capacidades con las que debería contar un aspirante a un puesto de trabajo en la empresa*

Ambos sujetos coinciden en que en la actualidad el empleado llega a la empresa con un conjunto de experiencias (que constituye la vía para el desarrollo de las competencias) que éste adquiere durante el desarrollo de su carrera profesional. Sin embargo, dentro de la empresa, es el propio empleado el que debe participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo las experiencias, que pueden adquirirse en las distintas áreas de la empresa, lo cual resulta clave no sólo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas.

Asimismo, destacan el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para la adquisición y desarrollo de las competencias del personal.

### ***B. Procedimientos de contratación de personal utilizados en la empresa***

De acuerdo con los entrevistados, el procedimiento de contratación de personal da inicio cuando alguna de las áreas de la organización tiene la necesidad de cubrir un puesto vacante en su área de trabajo. Luego se llevan a cabo actividades de reclutamiento y selección de personal para cubrir la vacante del área, se realizan entrevistas a candidatos, se les aplica exámenes psicométricos y técnicos a los mismos y se envía a los que obtuvieron los mejores resultados a una entrevista con el Gerente de Recursos Humanos para definir su elección. Termina cuando el candidato firma su Contrato Individual de Trabajo y se incorpora a la organización a iniciar labores.

### ***C. Aspectos que se deberían mejorar en los procesos de contratación***

El proceso de selección y contratación de candidatos es uno de los que más tiempo toma a la empresa, señalan los entrevistados, sin embargo es necesario mejorar la eficiencia de dichos procesos.

### ***D. Sobre el desempeño del personal de la empresa***

De acuerdo con la información proporcionada por el gerente de la empresa, el desempeño del personal de la empresa, es óptimo, sin embargo podría mejorar con la implementación de sistemas de incentivos y reconocimientos al personal.

### ***E. Sobre la evaluación de desempeño del personal***

Los entrevistados coinciden en que dentro de la empresa, la responsabilidad primaria sobre la evaluación de desempeño reside en el Gerente de Recursos Humanos, ya que este mantiene contacto personal con ellos, conoce mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. Es éste quien al basarse en los comportamientos observados, en las distintas situaciones laborales, de sus subordinados tiene la capacidad de confrontarlos con los niveles de competencias requeridas por el puesto que ocupa, de forma de obtener la evaluación de los mismos.

### ***F. Sobre el uso de estrategias de motivación al personal***

Los entrevistados coinciden en que dentro de la empresa, no se han implementado sistemas de recompensas al personal que premien el desempeño óptimo del personal.

### ***G. Barreras para la incorporación de estrategias de motivación al personal***

Algunas de las barreras para la incorporación de estrategias de motivación al personal son:

- Sobrecarga de trabajo en el personal
- Muchos empleados no trabajan en la empresa de forma presencial.
- No se comunica oportunamente a gerencia cuando un cliente elogia el trabajo de uno de los consultores.
- Se requeriría de tiempo antes de su incorporación

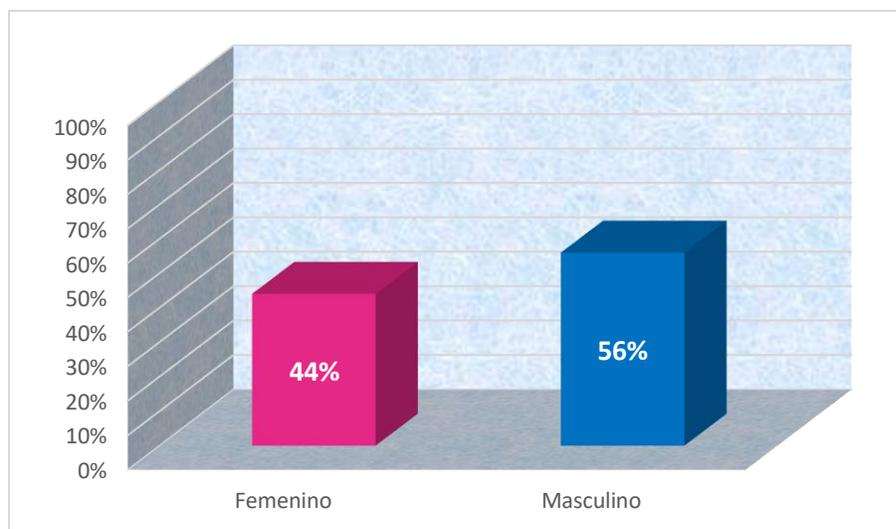
En conclusión, a través de la entrevista se pudo determinar que existe la necesidad de incorporación de estrategias de motivación para el personal de la empresa GENERAL CONCEPT.

#### 4.1.1.2. Resultados de la encuesta

Para la obtención de información sobre el desempeño del personal y la motivación del personal, se ha aplicado un cuestionario en línea todos los empleados de la empresa.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Gráfico 1: Género del personal encuestado**



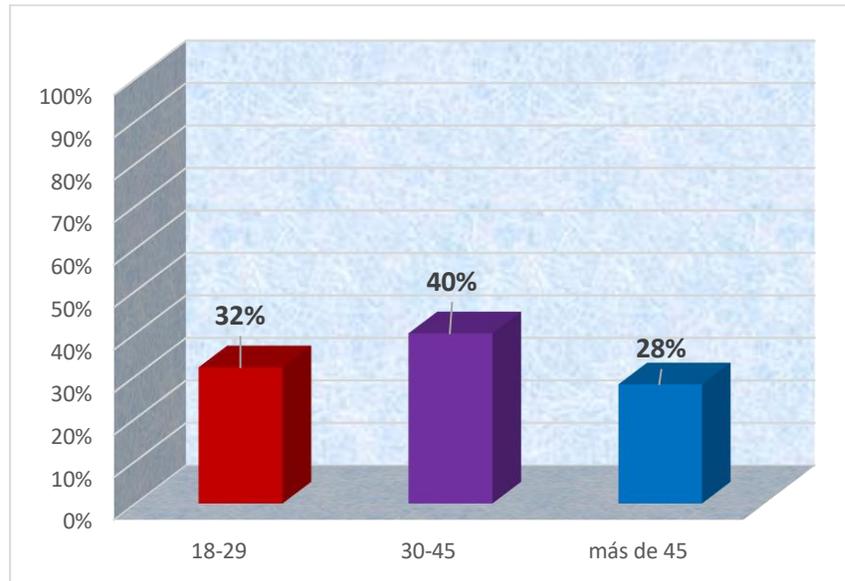
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

Del personal entrevistado el 44% pertenece al género femenino, mientras que el 56% es de género masculino.

Según registros del historial de información del área de recursos humanos, desde hace muchos años se ha visto la tendencia marcada de la presencia de personas de género masculino dentro de la empresa, sin embargo, con los años, la incorporación de personal de género femenino, es cada vez más frecuente.

La variable edad es no se considera determinante para la medición del desempeño del personal, dado que los resultados se miden de manera conjunta, siendo que podrían medirse a nivel individual.

**Gráfico 2: Edad del personal encuestado**



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

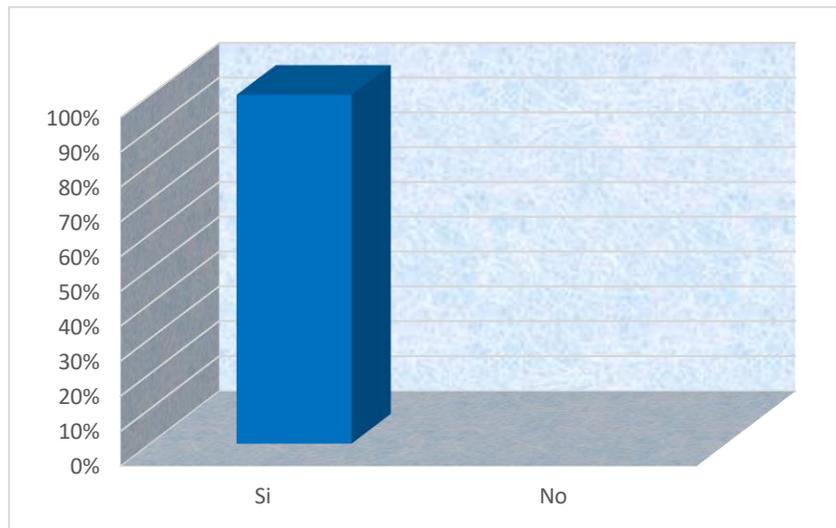
### **INTERPRETACIÓN:**

Del personal entrevistado el 72% de los encuestados, pertenece al grupo etario comprendido en los rangos de 26 a 35 años y 36 a 45 años; el 28% pertenece al grupo comprendido por individuos de más de 45 años.

La variable edad del personal encuestado de acuerdo con los rangos establecidos ha contribuido a la determinación del grupo etario al cual irá dirigida la propuesta de investigación.

Por otra parte, de acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia una participación significativa de profesionales jóvenes, lo cual es una fortaleza para la empresa.

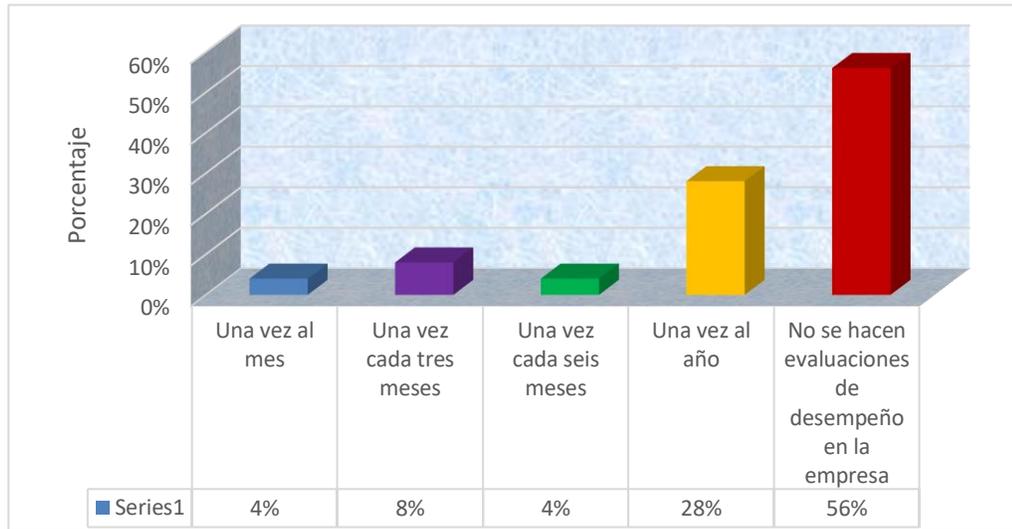
**Gráfico 3: ¿Cree Ud. que cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

El propósito de la presente pregunta, es el conocer el grado de confianza en sí mismos del equipo de trabajo de la empresa. Como se esperaba, el 100% de los trabajadores considera que cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar funciones en sus respectivos puestos de trabajo.

**Gráfico 4: ¿Cuántas veces al año se realizan evaluaciones de desempeño al personal?**



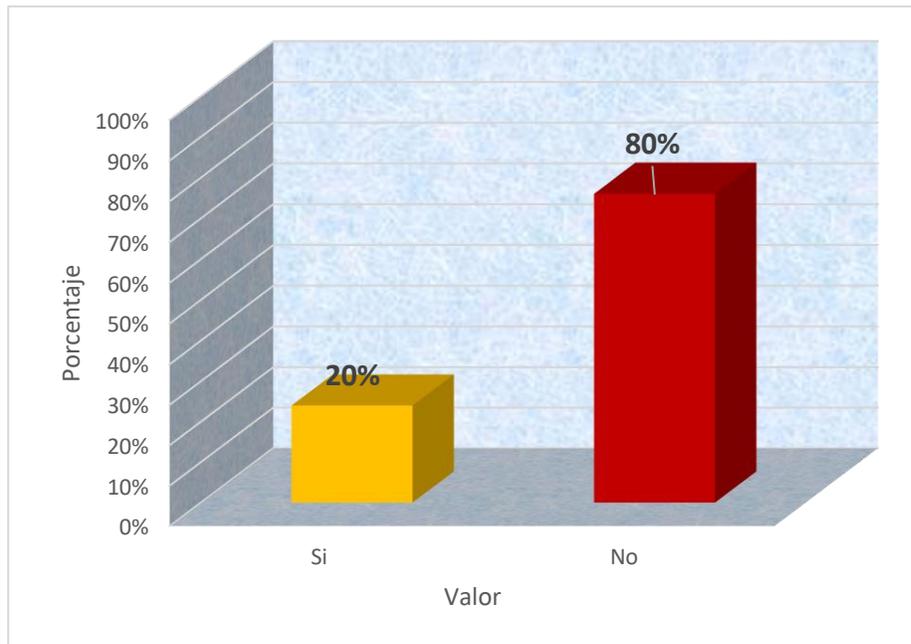
Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

### **INTERPRETACIÓN:**

Del total del personal encuestado, el 56% manifestó que no se realizan evaluaciones de desempeño dentro de la empresa. Sin embargo, al indagar un poco más sobre el tema, se encontró que son los jefes de unidad quienes realizan evaluaciones a través de informes y conocen las características del personal que está bajo su cargo.

Otros consideran que estas evaluaciones se realizan por lo menos una vez al año otros cada mes, etc.

**Gráfico 5: ¿Existen cursos de capacitación interna al personal?**

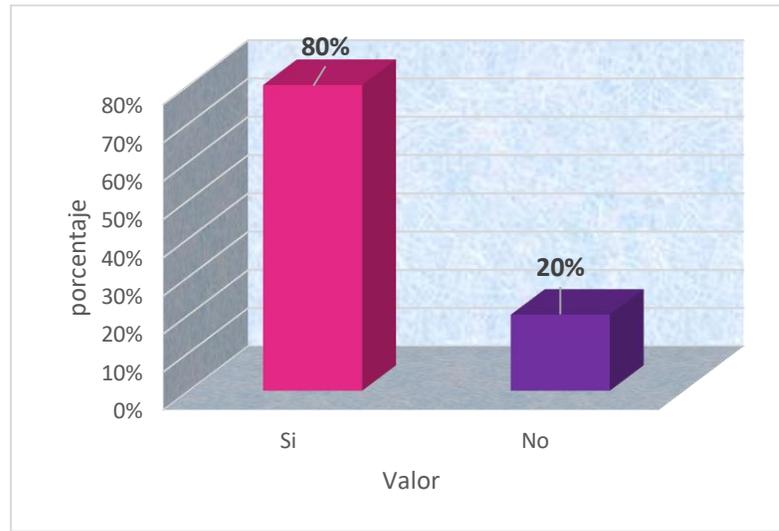


Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

### **INTERPRETACIÓN:**

Del total del personal encuestado, el 80% manifiesta que la empresa no ha llevado a cabo cursos de capacitación interna para el personal. Asimismo, muchos de ellos manifestaron que lo que predomina el autoaprendizaje por parte de estos de las actividades tanto de su área, como de cursos de diplomado y especialidad que toman por iniciativa propia.

**Gráfico 6: ¿Valora la empresa las capacidades y el potencial del personal?**



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con el gráfico anterior, el 80% del personal encuestado considera que la empresa valora las capacidades y el potencial del personal, el 20% afirma que la empresa no valora dichas características.

Finalmente se ha aplicado una evaluación de desempeño a todo el personal de la empresa bajo los parámetros presentados en el cuadro a continuación:

**Tabla 2: Evaluación de desempeño al personal**

	A= Excepcional	B=Superior a lo normal	C=Adecuado	D= Debajo de lo normal
<b>DISCIPLINA</b>				
Acatamiento de las normas establecidas por la empresa	30%	10%	50%	10%
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Asumir funciones y tareas con madurez y compromiso	0%	45%	50%	5%
<b>LIDERAZGO</b>				
Capacidad de ejercer influencia en otros, para orientarlos efectivamente al logro de metas u objetivos organizacionales	0%	70%	15%	15%

<b>CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION</b>				
Desarrolla actividades que contribuyan a la formación de equipos, logrando la cooperación y colaboración	40%	30%	20%	10%
<b>IDENTIFICACION Y COMPROMISO</b>				
Direcciona las actividades a fin de promover la satisfacción de las necesidades organizacionales. Actúa con lealtad y compromiso con la organización, no involucrándola en hechos que afecten su imagen	20%	60%	20%	0%
<b>CONOCIMIENTO</b>				
Preparación técnica y/o practica relacionada con sus funciones	10%	70%	20%	0%
<b>APOYO AL PERSONAL</b>				
Capacidad y responsabilidad para brindar apoyo al personal bajo su supervisión en el momento oportuno, para facilitar el cumplimiento de sus funciones	10%	80%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

## **4.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **4.2.1. Fundamentación**

La motivación es una herramienta de importancia trascendental para el personal de cualquier organización tanto en el desenvolvimiento de sus actividades (mejoramiento del ambiente interno y externo de la empresa) y el desempeño de los coparticipes.

Es por ello, que a través de la presente investigación se busca alentar a los empleados, a fin de que estos puedan desarrollar sus capacidades en el entorno de trabajo y cumplir sus objetivos, de tal manera que continúen aportando al desarrollo de la misma. De ahí, surge la necesidad de diseñar y proponer estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GENERAL CONCEPT cuyo fin es mejorar la calidad en el servicio, orientando la actividad al éxito institucional, promoviendo la integración, cooperación y motivación laboral, tomando en consideración los valores de la Institución, elementos claves en el éxito de la productividad y competitividad.

### **4.2.2. Objetivo general de la propuesta**

Esta propuesta tiene como objetivo principal, el desarrollo de un plan de estrategias de motivación para incrementar el desempeño laboral del personal de la empresa GENERAL CONCEPT.

### **4.2.3. Objetivos específicos de la propuesta**

- Identificar y reconocer las áreas que requieren de intervención a fin de mejorar el desempeño de estas.
- Especificar las estrategias para exponer las actividades que se llevaran a cabo, atendiendo y fortaleciendo cada una de ellas.
- Crear en el empleado una actitud positiva hacia la empresa.

#### **4.2.4. Desarrollo de estrategias**

### **ESTRATEGIA 1: APLICACIÓN DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

Una herramienta para mejorar el rendimiento de los trabajadores es la aplicación de un sistema de recompensas, dado que como herramienta permite mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, se podrían implementar algunos de los siguientes esquemas de pago:

- 1. Sistemas de pago para toda la fuerza laboral**, a través de incentivos económicos anuales.
- 2. Incremento de salario para todos**, considerando el desempeño en la evaluación de gestión de la empresa.
- 3. Participación en las ganancias**, a través de bonos
- 4. Promociones**, a través de incentivos que no son de tipo económico (memorándums de felicitaciones, sistemas de ascensos).
- 5. Otros beneficios**

#### **Acciones a tomar:**

- Premios a los mejores trabajadores en producción, puntualidad e identificación institucional con condecoraciones y su respectivo certificado de reconocimiento.
- Promoción de la investigación académica de todos los integrantes fomentando la publicación de artículos, ensayos y otros de interés a través de la implementación de diversos concursos.
- Propiciar la mejora continua de las actividades de la empresa, otorgando reconocimientos y premios en efectivo a los mejores proyectos.

## **ESTRATEGIA 2: PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL**

Las prestaciones y servicios al personal son aquellas facilidades o actividades que se proporcionan por parte de la organización a los trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo.

### **Acciones a tomar:**

Entre ellos podrían mencionarse los siguientes:

- **PÓLIZAS DE SEGUROS**, que pueden ser de salud, de vida y por accidentes e incapacidad temporal o permanente.
  - **En el campo de la salud.** Pueden ser pólizas de gastos médicos mayores o menores. Cuando se utiliza este servicio, se debe pagar el deducible correspondiente. Existen otras pólizas que cubren atención dental, óptica, maternidad y atención durante el embarazo, etcétera. Las pólizas médicas cubren hospitalización por accidente sin necesidad de erogar, en el momento de la internación, ninguna cantidad o garantía.
  - **Pólizas de vida.**
  - **Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente.** El monto de la indemnización varía según la profesión. Sin embargo, también podrían considerarse algunas asociadas a riesgos asociados al lugar de trabajo (en el caso de estudios realizados en provincia).
- **PRESTACIONES INDEPENDIENTES DE LAS ÁREAS COTIDIANAS:**
  - **Días feriados o vacaciones.** Deben considerarse feriados y días de vacación de acuerdo con los años de antigüedad de los empleados (esto para el caso del personal de planta de la empresa)
  - **Ausencias con o sin goce de sueldo.** Hasta tres ausencias debidamente justificadas (para personal de planta de la empresa).

- **Actividades deportivas.** La empresa puede absorber los gastos en uniformes de los empleados. Las actividades incluirán:
  - Voleibol (Alquiler de espacio para la realización de partidos amistosos)
  - Clases de zumba y figth do (se prevé la contratación de profesores particulares).

– **PRESTACIONES RELACIONADAS CON EL HORARIO:**

- **Flexibilidad del horario.** También conocido como “tiempo flexible” o flexitime, suele aplicado actualmente en la empresa, dado que, si área no cumple su tarea, ello no repercute necesariamente en las demás.

– **SERVICIOS A LOS EMPLEADOS:**

- **Cafetería o restaurante.** A través de contratos con empresas pequeñas cercanas a las sucursales de la empresa.

La empresa puede ofrecer un x% de financiamiento de los costos asociados a consumo en cafetería o restaurante.

- **Apoyo para la educación formal.** A través del financiamiento de cursos de especialización a los empleados con mejor desempeño, con el fin de conservar los recursos valiosos con que cuenta la empresa.

- **Capacitación:** Talleres de capacitación financiados por la empresa en:

- ESTADÍSTICA Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.
- EXCEL AVANZADO.
- SPSS APLICADO A CIENCIAS SOCIALES Y CIENCIAS DE LA SALUD.

- **GESTIÓN PÚBLICA**

- **SERVICIOS SOCIALES:**

- **Gastos de reubicación.** Hotel, mudanza, depósito para renta de casa, son a cargo de la empresa en el caso de que el empleado se mude por requerimientos del trabajo.

- **PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES:** A través de bonificaciones otorgadas a aquellos empleados que hayan participado en mayor cantidad de proyectos de la empresa.

### **ESTRATEGIA 3: MEJORAMIENTO DE LOS AMBIENTES DE TRABAJO**

Para exigir un buen desempeño de los colaboradores, es necesario tener en cuenta si el ambiente laboral es el adecuado y cuenta con los espacios físicos bien distribuidos.

Recurrir a la mejora del lugar físico como un recurso que permitirá mejorar el ambiente laboral para sus colaboradores, ya que con esto se puede optimizar el funcionamiento y el rendimiento de los colaboradores; no se trata que esta mejora de imagen va solucionar todos los problemas de la organización, ya que sólo abarcará a causas relacionadas con la falta de motivación de los colaboradores y ayudar a dar una imagen a la empresa.

## Ilustración 2: Modelo de organización de las mesas de trabajo



Fuente:

Aulamobel,

Mobiliario en Aulas

### Acciones a tomar:

- Identificar las deficiencias en los espacios físicos a través de inspección visual.
- Elaboración de informe dirigido a gerencia de la empresa que evidencie con fotografías las deficiencias en los ambientes.
- Compra de equipos de computación (herramienta principal de trabajo para la empresa).
- Elaboración de un presupuesto (Área administrativa).
- Establecer un plazo de ejecución para reorganización de ambientes.

### ESTRATEGIA 4: FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO

El respeto mutuo entre compañeros de trabajo es uno de los valores más importantes que comparten todos los días los individuos, por lo tanto, la identificación de las necesidades y prioridades de los demás es un aspecto que la empresa también debería considerar. Más allá de la jerarquía, el trabajo dentro de la empresa es un trabajo en equipo, el todo es más que la suma de las partes, es decir aportando un objetivo común se logran mayores resultados.

Por lo tanto, la empresa debe procurar que cada miembro de la empresa se sienta parte y se haga responsable de la toma de decisiones, valorando la tarea que realiza, y sabiendo que todo eslabón es imprescindible en una cadena y que si alguno de ellos falla el error debe ser absorbido por los demás.

Lo expuesto anteriormente hace énfasis en la importancia de sentirse parte de un equipo de trabajo, desarrollando el compromiso y la empatía hacia los demás sabiendo que todos trabajan para la misma finalidad, la cual es necesaria para mejorar la calidad de servicios de la empresa. Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo. Para mejorar la comunicación en el área de trabajo es necesario una estrategia de puertas abiertas que genere la seguridad y confianza del empleado hacia su jefe inmediato y también la participación en talleres.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Al finalizar la investigación se concluye que, luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se ha determinado que no se cuenta con un plan de estrategias de motivación que permita incrementar el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa GENERAL CONCEPT.

Mediante el análisis de la entrevista se obtuvo un grado de motivación bajo con respecto a la dimensión extrínseca, la mayor parte de los trabajadores se sienten descontentos, se denota poca percepción de los empleados acerca del reconocimiento de sus jefes inmediatos, seguido de infraestructura y recursos necesarios.

Respecto al desempeño de los empleados de la empresa se obtuvo un nivel del desempeño laboral aceptable.

## **5.2.Recomendaciones**

- Promover dentro de la empresa la idea de que los esfuerzos realizados por los empleados serán reconocidos a través de incentivos afines a sus expectativas, y que el resultado de una valoración positiva de desempeño trae como efecto recompensas organizacionales.
- Realizar planes de incentivos y premios para el trabajador, o financiamiento de cursos de capacitación, entre otras, para que los colaboradores estén motivados y cumplan sus actividades con más entusiasmo.
- Evaluar periódicamente el nivel de motivación de los trabajadores y su desempeño laboral.
- Para futuras investigaciones, se recomienda elaborar un nuevo diseño de investigación donde se incluya entrevistas individuales para evaluar el desempeño y los factores motivacionales que ayudan a lograrlo.

## Referencias

- Araya, C. L., & Pedreros, G. M. (2009). *Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación del mercado laboral de Chile del año 2009*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Asociación de Academias de la Lengua Española. (s./f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de diccionario de la Real Academia Española (RAE),
- Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de Personas, un timón en la tormenta*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Bass, B. (1999). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Binghamton: USA Editorial.
- Bohórquez, B., & Vasquez, D. (2002). Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de Recursos Humanos en dos empresas de trabajo temporal, ubicadas en el área metropolitana de Caracas. *Relaciones industriales - Universidad Católica Andrés Bello*.
- Camarena, M. J. (2016). *La organización como sistema: el modelo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext)
- Canul, M. M., Fernández, B. B., & González, C. M. (s./f.). *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Castillo, A. L., & Pedreros, G. M. (2013). Análisis de las teorías de la motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Rev. Ciencias Sociales*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones* (8va Edición ed.). Mexico: Mc Gram Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Prentice Hall.
- Deloitte. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente*. Nueva York: Deloitte University Press. Recuperado el 17 de 04 de 2020, de Tendencias Globales en Capital Humano 2016: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

- Drucker, P. (2002). *La Disciplina de la innovación en Fundación Drucker; de Líder a Líder*. 79-89.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Diaz de Santos S.A.
- Galicia, V. S., García, O. M., & Hernández, C. L. (2017). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- García Sanches, S., & Dolan, S. (2003). *La dirección por valores. Management español: los mejores textos*.
- Gareth, R. J. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Ciudad de México: Pearson.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio .
- Hernandez Sampieri, R. F. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Ciudad de México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S., R., F. C., & Baptista, B. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Huamán, L. &. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.
- Huiguita, D. (Abril-Junio de 2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. (U. N. Colombia, Ed.) *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 21(num.40), pp. 67-79.
- Joaquin, R. A. (2017). *Los Valores de la Cultura Organizacional*. Obtenido de [emprendices.co/los-valores-la-cultura-organizacional/](http://emprendices.co/los-valores-la-cultura-organizacional/)
- Kontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2006). *Asministración, Una perspectivaa global y empresarial*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. W. (2012). *Administración, Una persepectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw Hill.
- Lopez, M. J. (julio de 2005). Motivación Laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio. Rev. de Investigaciones de la Fac. de Ciencias Administrativas*.

- Mendoza, T. M., & Ortiz, R. C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 118-134.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de*. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson - Educación.
- Münch, L. &. (2003). *MÉTODOS Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN*. Ciudad de México: Trillas.
- Münch, L. (2014). *ADMINISTRACIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL, ENFOQUES Y PROCESO ADMINISTRATIVO*. Naulcapán de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.
- Rodríguez, G. I. (s./f.). *Cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/10.pdf>
- Rodriguez, I. J. (2016). *Los gatos pardos: visió historica del contexto jurídico político latinoamericano*. Chía: Universidad de la Sabana.
- Sanchez, M. I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. Ciudad de México: Prentice Hall - Hispanoamericana S.A.
- Ulloa, E. N. (2019). *Cultura organizacional ¿un paradigma social?* Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalUnParadigmaSocial-7216831.pdf
- Walton, M. (2004). *El Método Deming en la práctica*. Norma.
- Walumbwa, F., Avolio, B., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job. *Personnel Psychology*, 793-825.