

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO POR TUTORIA

**“MOTIVACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO CASO:
PACEÑA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA
PERTENECIENTE AL GRUPO EMPRESARIAL KPO GROUP”**

POSTULANTES:

Laura Marcela Castro Callisaya

Carola Saire Carrillo

TUTOR:

MSc. Wilfredo Matias Poma

La Paz - Bolivia

2022

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a Dios, a mis padres y mi familia por la fuerza y el apoyo que me brindaron incondicionalmente. Especialmente a nosotras mismas, que gracias al estudio constante y perseverante vivimos grandes experiencias.

Laura Marcela Castro Callisaya

Con mucho amor para mi mamá Sabasta Carrillo quien guía mis pasos desde el cielo; a mi papá y hermanos por brindarme su apoyo en el camino; a mi hija Madelen quien es el ser que me dio fuerza para salir adelante.

Carola Saire Carrillo

A Dios

Por ser el pilar fundamental en el trayecto de nuestras vidas, por darnos salud y bienestar para conseguir nuestros objetivos.

A nuestros padres

Por habernos sembrado siempre la motivación al estudio, hacernos mejores personas con valores y brindarnos esa confianza, colaboración, paciencia y su inmenso amor.

A nuestros Docentes

Por el tiempo y esfuerzo que nos dedicaron al compartir sus conocimientos y experiencias, consejos y constante motivación durante este camino del aprendizaje ya que sin sus instrucciones profesionales no habríamos llegado a este nivel, apoyándonos más allá de su labor como docentes, de tal forma que lo aprendido sea utilizado en la vida real. A mi tutor M.Sc. Wilfredo Matias Poma por su apoyo para la conclusión de la tesis.

A la Universidad Mayor de San Andrés

Que fue mi segundo hogar, a todas las autoridades por brindarnos con las infraestructuras apropiadas y centros de cómputos abiertos, y unidades como las bibliotecas que nos ayudan a obtener un mejor estudio y aprendizaje.

A la Agencia Despachante "KPO GROUP"

Por el tiempo y ayuda que nos proporcionaron para que se lleve a cabo este documento de investigación.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	5
1.1 Justificación	5
1.1.1 Justificación Teórica	5
1.1.2 Justificación Práctica.....	6
1.2 Situación Problemática	6
1.3 Problema Científico.....	15
1.4 Guía o idea Científica	16
1.5 Alcance o Campo de Acción de la Investigación	16
1.6 Objeto de Estudio.....	17
1.6.1 Objetivo General	17
1.6.2 Objetivos Específicos.....	17
CAPITULO II: DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	19
2.1 Referencias conceptuales	19
2.1.1 Administración de Recursos Humanos	19
2.1.2 Gestión de Talento Humano.....	19
2.1.3 El Comportamiento Humano	22
2.1.4 El Comportamiento Organizacional (CO).....	22
2.1.5 Cultura Organizacional	23
2.1.6 Motivación	24
2.1.7 Desempeño Laboral	35
2.1.8 Satisfacción Laboral.....	36

2.1.8.1	Modelo de Satisfacción Laboral.....	37
2.1.8.2	Relación entre Satisfacción y Desempeño Laboral.....	38
2.2	Contexto referencial	38
2.2.1	Antecedentes	38
2.2.2	Misión	39
2.2.3	Visión.....	39
2.2.4	Valores	39
2.3.	Marco Legal.....	40
2.3.1	Contravenciones Aduaneras.....	40
2.4.	Estudios Previos del Objeto de Estudio	43
2.5.	Diagnóstico del problema	45
CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN		48
3.1	Tipo de Investigación	48
3.1.2	Cualitativo	48
3.1.3.	Descriptivo	48
3.2	Población de Estudio.....	49
3.3	Determinación del tamaño y diseño de la muestra	50
3.4	Selección de Métodos y Técnicas.....	51
3.4.1	Fuentes de Información Primaria	51
3.4.2	Fuentes de Información secundaria.....	54
3.5	Instrumentos de Relevamiento de Información	54
3.5.1	Plan de Recopilación de Datos	54
3.5.2	Validez y Confiabilidad del Instrumento	55
CAPITULO IV RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INFORMACION		57
4.1	Recopilación y análisis de la información.....	57

4.2. Análisis de Afirmaciones Relacionadas con Factores Motivacionales e Higiénicos	58
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	84
5.1. Consideraciones.....	84
5.1.1 Objetivo General	84
5.1.2 Objetivo Específico.....	84
5.2 Estrategias motivacionales:.....	84
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
6.1 Conclusiones	95
6.2 Recomendaciones	98
BIBLIOGRAFIA.....	100
ANEXO	103

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Errores más frecuentes en el proceso de despacho aduanero.....	8
Gráfico 2 Notificaciones por errores en la declaración aduanera.....	9
Gráfico 3 Cantidad de acción de repetición por tipo de error	10
Gráfico 4 Acción de repetición en comparación con otras agencias.....	11
Gráfico 5 Resultados de cifras del nivel de conocimiento	15
Gráfico 6 Componentes de la Motivación	25
Gráfico 7 Factores influyentes en el desempeño laboral.....	36
Gráfico 8 8Modelo tentativo de los factores determinantes.....	37
Gráfico 9 Pregunta número 1 del cuestionario de Motivación.....	58
Gráfico 10 Pregunta número 1 del cuestionario de Motivación.....	59

Gráfico 11	Pregunta número 2 del cuestionario de Motivación.....	59
Gráfico 12	Pregunta número 2 del cuestionario de Motivación.....	60
Gráfico 13	Pregunta número 3 del cuestionario de Motivación.....	61
Gráfico 14	Pregunta número 3 del cuestionario de Motivación.....	61
Gráfico 15	Pregunta número 4 del cuestionario de Motivación.....	62
Gráfico 16	Pregunta número 4 del cuestionario de Motivación.....	63
Gráfico 17	Pregunta número 5 del cuestionario de Motivación.....	63
Gráfico 18	Pregunta número 5 del cuestionario de Motivación.....	64
Gráfico 19	Pregunta número 6 del cuestionario de Motivación.....	65
Gráfico 20	Pregunta número 6 del cuestionario de Motivación.....	66
Gráfico 21	Pregunta número 7 del cuestionario de Motivación.....	66
Gráfico 22	Pregunta número 7 del cuestionario de Motivación.....	67
Gráfico 23	Pregunta número 8 del cuestionario de Motivación.....	68
Gráfico 24	Pregunta número 8 del cuestionario de Motivación.....	68
Gráfico 25	Pregunta número 9 del cuestionario de Motivación.....	69
Gráfico 26	Pregunta número 9 del cuestionario de Motivación.....	70
Gráfico 27	Pregunta número 10 del cuestionario de Motivación.....	70
Gráfico 28	Pregunta número 10 del cuestionario de Motivación.....	71
Gráfico 29	Pregunta número 11 del cuestionario de Motivación.....	72
Gráfico 30	Pregunta número 11 del cuestionario de Motivación.....	72
Gráfico 31	Pregunta número 12 del cuestionario de Motivación.....	73
Gráfico 32	Pregunta número 12 del cuestionario de Motivación.....	74
Gráfico 33	Pregunta número 13 del cuestionario de Motivación.....	74
Gráfico 34	Pregunta número 13 del cuestionario de Motivación.....	75

Grafico 35 Pregunta número 14 del cuestionario de Motivación.....	76
Grafico 36 Pregunta número 15 del cuestionario de Motivación.....	77
Grafico 37 Pregunta número 15 del cuestionario de Motivación.....	78
Grafico 38 Pregunta número 16 del cuestionario de Motivación.....	78
Grafico 39 Pregunta número 16 del cuestionario de Motivación.....	79
Grafico 40 Pregunta número 17 del cuestionario de Motivación.....	80
Grafico 41 Pregunta número 17 del cuestionario de Motivación.....	80
Grafico 42 Pregunta número 18 del cuestionario de Motivación.....	81
Grafico 43 Pregunta número 18 del cuestionario de Motivación.....	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Personal con multas acumuladas.....	12
Tabla 2 Cifras del nivel de conocimiento	13
Tabla 3 Relación con la pirámide de Abraham Maslow	28
Tabla 4 En la importación y admisión temporal	40
Tabla 5 En la exposición e importación temporal.....	41
Tabla 6 Descripción en la reexpedición	41
Tabla 7 Con la declaración de valor en aduanas	42
Tabla 8 Descripción de las contravenciones con la fiscalización.....	42
Tabla 9 Estudios Previos del Objeto de Estudio	43
Tabla 10 Nomina personal Operativo	49
Tabla 11 Relación de variables, dimensiones, indicadores y preguntas.....	52
Tabla 12 Plan de recopilación de datos.....	54

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Paceaña S.R.L. Agencia despachante de Aduana, perteneciente al grupo empresarial KPO GROUP en la ciudad de La Paz, una de las mejores agencias dedicada al servicio de asesoramiento y operaciones de comercio exterior para empresas del sector comercial, productivo e industrial. Además de mantener la certificación de calidad ISO 9001, posteriormente en el 2016 logro la certificación internacional como Operador Económico Autorizado (OEA) la categoriza a la empresa como un operador confiable y seguro, esta acreditación y certificación es otorgada por una administración de aduana tras un proceso de auditoría de su organización, proceso, administración y estados financieros y el cumplimiento de una serie de estándares de seguridad.

La empresa Paceaña S.R.L. tiene un conocimiento y un grupo de especialistas, los cuales nos permitieron crear, desarrollar y efectuar soluciones para gestión aduanera, también cuenta con transporte internacional y distribución, integrando ahora las cadenas de abastecimiento, es la primera plataforma logística en Bolivia, que además de conectar a todos los participantes de esta cadena, con la capacidad de rastrear todos los procesos y transparencia en tiempo real. El presente trabajo de investigación es determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del área operativa de la Agencia Despachante de Aduana PACEÑA S.R.L en la sucursal de La Paz, mediante el análisis de la teoría de dos factores de Herzberg. Debido a que en la empresa se presentan constantes errores en los llenados de documentación que son sancionados económicamente, por tal motivo se consideró que esos errores son causados por diferentes factores, entre ellos la comunicación que tienen los jefes con los trabajadores no es oportuna, la participación es insuficiente, la compensación a las metas alcanzadas no son reconocidas en tiempo real esto genera un desempeño laboral deficiente ya que los trabajadores tienen un rendimiento bajo y por ende se sienten desmotivados.

Es por este motivo que se utiliza la teoría de dos factores de Frederick Herzberg la cual nos indica que los trabajadores son el sistema nervioso central de la empresa por tal razón es importante mantenerlos motivados y totalmente satisfechos con la finalidad de que tengan un rendimiento excelente.



INTRODUCCIÓN

“La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento.”

Frederick Herzberg

En todos los lugares donde hay vida humana interviene la motivación como un elemento para lograr un desempeño eficiente de los trabajadores.

La motivación laboral es un elemento importante para contribuir al desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad de las empresas en donde colaboran. Es por ello, que todos los líderes enfrentan un reto enorme: crear las condiciones que permitan que trabajadores se motiven y generen los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, sin descuidar su propia satisfacción.

Para incrementar el desempeño laboral es necesario contar con recursos materiales, técnicos, financieros y humanos. Estos últimos, implican una de las fuerzas más importante de éxito para la organización. Hoy en día, las empresas, buscan saber cómo crear el mejor ambiente de trabajo para el recurso humano, permitiéndole así satisfacer sus necesidades, lo cual podrá ayudar al logro de los objetivos organizacionales.

La empresa necesita personas para que funcione de forma regular, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Las personas que consideran que su trabajo tiene algún significado aseguran tener mejor salud, sentir más bienestar, trabajar más en equipo y mayor compromiso. Esta es la razón por la que las empresas con un sentido de propósito más sólido y claro tienden a tener un mejor rendimiento financiero. Como era de esperar, las empresas más exitosas en el mundo son también los mejores lugares del mundo para trabajar.



La motivación laboral tiene un gran impacto en el desempeño laboral de los trabajadores, permite que los mismos adquieran un mayor compromiso con la empresa; sin embargo, toda persona tiene una motivación intrínseca por la cual decide iniciar un trabajo. El crear un buen ambiente laboral a través de la motivación logra la diferencia entre un trabajador que sólo está por cumplimiento de deberes a un trabajador que le interesa el mejoramiento de la empresa.

Cuando los trabajadores se sienten reconocidos se genera un estado de compromiso y hace que el trabajador se encuentra mucho más concentrado y ponga todo de sí para aminorar los errores que se cometen.

El objetivo principal de esta investigación es determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del área operativa de la Agencia Despachante de Aduana PACEÑA S.R.L en la sucursal de La Paz, mediante el análisis de la teoría de dos factores de Herzberg.

Ofrece servicios de trámites aduaneros y logística en comercio internacional con 30 años de experiencia en el rubro, convirtiéndose en una de las más importantes Agencias Despachantes de Aduana del país. Desde el año 2006 se mantiene la certificación de calidad ISO 9001, posteriormente en 2016 se logró la certificación internacional como Operador Económico Autorizado (OEA) por la Aduana Nacional de Bolivia (ANB).

Cuenta con un personal activo de 35 personas con contrato laboral indefinido, cumpliendo con todas las disposiciones laborales vigentes.

El presente trabajo está compuesto por tres capítulos, el Capítulo I se desarrolla la importancia sobre la motivación en los trabajadores para obtener resultados eficientes dentro de las organizaciones, la justificación “teórica y práctica” en la cual se detallara las razones que valida la realización del estudio en la que precisa la pertinencia de la tesis, la situación problemática su desarrollo y antecedentes, identificación del problema de científico, planteamiento del problema de investigación, formulación del problema de investigación, también el objetivo general y los específicos, delimitación y alcance o campo temporal, institucional, temático de la investigación.



En el Capítulo II, se desarrolla la estructura teórica de la tesis que competen al tema de la motivación como factor determinante en el desempeño laboral, inicia por el sustento teórico, la enseñanza, lexicología, lexicografía, léxico, semántica, el significado, la gestión del talento humano, el comportamiento humano, el comportamiento organizacional, los tipos y teorías de motivación, modelos de satisfacción laboral, el marco legal que está compuesto de las contravenciones aduaneras y el contexto referencial.

En el Capítulo III, está compuesto por el diseño metodológico de la investigación y procedimientos, tipo de investigación, población de estudio, determinación del censo, selección de métodos y técnicas de investigación, instrumentos de relevamiento de investigación, fuentes de información, con la finalidad de reunir información relevante y de esta manera llegar a un resultado.

En el Capítulo IV, están añadido los resultados y validación de la investigación en el cual se presenta el análisis de los resultados de la investigación realizada.

Y en el Capítulo V, se finaliza con interpretación de las conclusiones y recomendaciones están los aspectos más relevantes de la investigación y la interpretación de la investigación. Las recomendaciones sobre la gestión del talento humano que debería aplicar el departamento de recursos humanos en conjunto con los jefes de área.



UMSA
la mejor

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES



CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación

Para justificar el planteamiento de la presente investigación se pretende dar una explicación teórica y práctica. En cada uno de ellos se detallará porque es necesario llevar a cabo esta investigación y cuál es su importancia.

1.1.1 Justificación Teórica

El aporte teórico de la presente investigación se fundamenta en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la motivación como factor del desempeño laboral, sabiendo que tiene mucho que ver con la gerencia de la empresa, esta se encuentra sustentada bajo la línea de investigación de recursos humanos.

La temática abordada requiere de teoría que permita definir los conceptos más importantes para un análisis adecuado. Por tanto, los componentes teóricos de mayor importancia son: administración de recursos humanos, motivación y desempeño laboral.

La administración de Recursos humanos en la empresa tal como Herzberg plantea en su libro “Work and the Nature of Man” el enriquecimiento del trabajo debe ser preocupación principal de la gerencia, si lo que ésta busca es una mayor motivación en sus empleados. Así los puestos de trabajo deben incluir, además de los factores de higiene, todos aquellos factores motivadores que le permitan al empleado satisfacer sus necesidades de crecimiento personal.¹

Lo que se busca con esta investigación es generar reflexión y debate en los altos niveles de la gerencia con los resultados obtenidos al finalizar la investigación.

De esta manera se podrá establecer que reconocimiento o incentivo se debe brindar para que los trabajadores estén motivados y puedan desarrollar sus funciones mejorando su

¹ (Manso Pinto, 2015, pág. 83)



desempeño. Es decir, se tendrán antecedentes que permitan incrementar los resultados empresariales.

1.1.2 Justificación Práctica

La investigación permitirá conocer los principales factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral, basándose en la respuesta de la necesidad de una retroalimentación de los trabajadores y su rendimiento en el área operativa de la empresa.

Los beneficiados con los resultados que revele el estudio será el departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa que aportará a la organización datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas que permitan mejorar el desempeño laboral.

Así también el área operativa de la empresa y los trabajadores se beneficiarían reduciendo el índice de errores procedimentales que permita al personal reducir el monto de sus deudas con la empresa por errores operativos y sanciones conexas.

1.2 Situación Problemática

Frederick Herzberg sostiene que las motivaciones emocionales, como el placer de la realización de ciertos trabajos, juegan un rol higiénico y mientras que están presentes proporcionan alta satisfacción pero cuando desaparecen no generan insatisfacción o enojo, sino un vacío, con respecto a las motivaciones económicas, como prestaciones, incentivos y premios, cuando se otorgan generan satisfacción y cuando desaparecen provocan alta molestia o insatisfacción, de ahí que quienes trabajan en empresas que ofrecen un buen sueldo pero no les permiten tomar decisiones o realizar su trabajo en forma creativa, no se sienten del todo satisfechos o auto realizados, lo ideal es pagar bien y permitir que el individuo se auto realice en un trabajo al otorgarles cierta libertad de acuerdo a su capacidad y en la medida que el puesto lo permita.

En Bolivia la realidad que se percibe es: Un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral, El 33% (la mayoría) de los inmediatos superiores de los encuestados no motivan de ninguna forma a sus subalternos. El resto brinda diferentes tipos de incentivos: el 18% la felicitación verbal, el 10% el beneficio tangible (un



bono o una carta de reconocimiento), el 7% el respeto del tiempo libre, el 6% la valoración de las ideas y la autonomía, el 5% la opción de aprendizaje y el 5% el sentido de propósito.²

Cada persona es única al igual que cada organización, no hay dos idénticas, cada uno tiene características que los hacen diferentes a los demás, es por esto que el tema de la motivación a tratar es muy complejo, ya que se debe analizar al ser humano como un todo, un individuo lleno de emociones que lo hacen actuar de diferentes maneras protegiendo su ego, las personas no solo tienen una vida laboral, sino que interactúa en una sociedad, conforma una familia y todos estos factores externos son los que lo forman y moldean su comportamiento en una organización.³

Jornadas excesivas de trabajo, falta de sueño y presión constante, son variables en las labores diarias del personal. No sólo se ven afectados en su vida personal, sino también se evidencian carencias en el ámbito profesional.

En la empresa Paceña S.R.L. las áreas de Gestión del Talento Humano y Gerencia se encargan de gestionar indicadores acerca del desempeño de los trabajadores tanto para toma de decisiones en contratación de mayor personal como para la redistribución del trabajo. Sin embargo, no se cuentan con indicadores que permitan medir la motivación de los trabajadores.

El área de operaciones se conforma por 35 personas las cuales trabajan de manera integrada y coordinada para desarrollar toda la gestión aduanera a fin de cumplir con los requerimientos del cliente. Esta se inicia con la recepción de la solicitud del cliente mediante sistema ASGARD o correo electrónico, posterior el Coordinador de Operaciones y Asistente de operaciones inician la etapa de evaluación de la documentación y registro del pedido. Una vez completada la documentación el oficial de operaciones se encarga de realizar la liquidación de los tributos aduaneros y registro de la declaración en los sistemas de la Aduana, los cuales pasan a revisión de los líderes especialistas de línea y asistentes de

² (Castel, 2018)

³ (Roa Villamil, 2017)

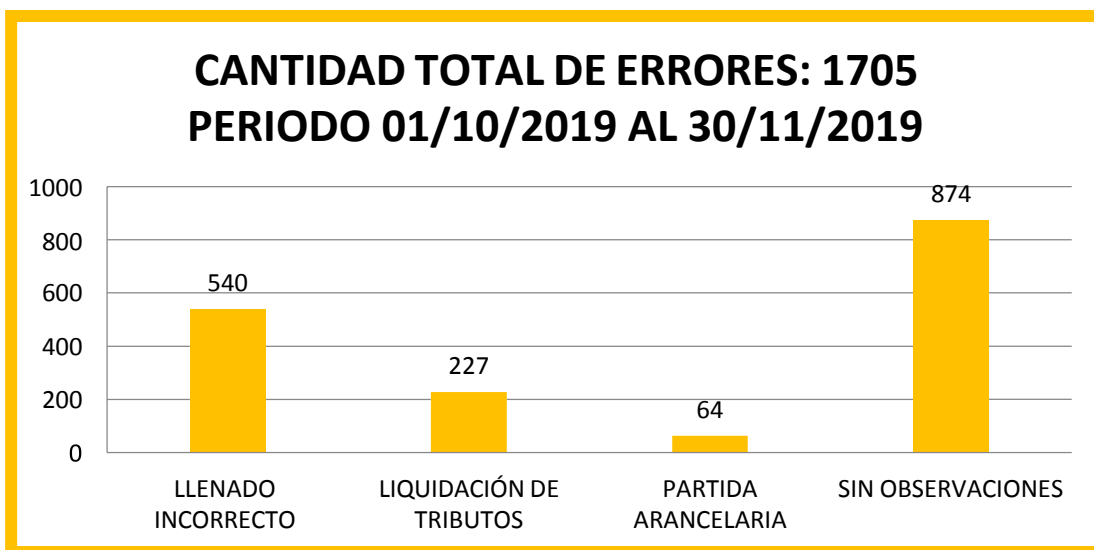


despacho. Por último, se coordina con los gestores de operaciones para la extracción física de la mercadería nacionalizada en las administraciones aduaneras y su entrega al cliente.

En todo este proceso se evidencian diferentes tipos de errores que representan gastos significativos a la empresa. Errores que a la vez ponen en riesgo su certificación como Operador Económico Autorizado (OEA) de ser un operador confiable y seguro ante la Aduana Nacional de Bolivia (ANB). En cumplimiento a la Resolución de Directorio N° RD 01-004-18 de 14/03/2018 que aprueba el reglamento del Programa del Operador Económico Autorizado la Agencia no debe contar con obligaciones aduaneras y tributarias liquidadas y exigibles pendientes y tampoco con procesos contravencionales ejecutoriados.

Cuando la cantidad de contravenciones se va incrementando esta es sujeta a observaciones por parte de la Aduana Nacional de Bolivia porque afecta la Gestión de riesgo siendo la principal amenaza la negación de la recertificación OEA. Como principal beneficio otorga la facultad de operar en todas las Administraciones Aduaneras habilitadas en el país, incluyendo las fronteras. Con esto logro contar con importantes clientes estratégicos como ser IMCRUZ COMERCIAL S.A., EMBOL S.A., YANBAL S.A., MADEPA S.A., entre otros, los cuales representan al menos el 70% de su cartera de clientes.

Gráfico 1 Errores más frecuentes en el proceso de despacho aduanero



FUENTE: Análisis Líderes Especialistas de Línea



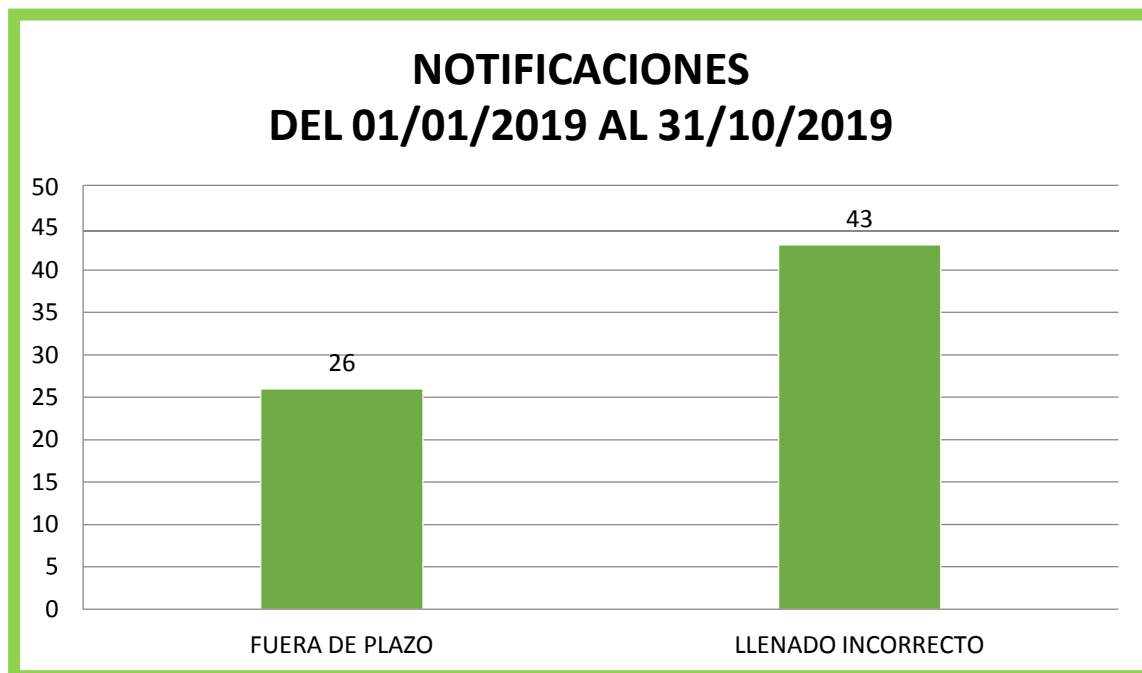
De acuerdo al cuadro la mayor cantidad de errores pasan desapercibidos de las revisiones de todos los filtros del proceso operativo. Otro error común es el llenado incorrecto de los datos en las declaraciones en el sistema de la Aduana, así también en la liquidación de tributos aduaneros y la declaración incorrecta de la partida arancelaria cuyas consecuencias generan retrasos y pagos indebidos, además de la demora en la gestión de la corrección del error y la insatisfacción del cliente. Los errores cometidos representan cerca de la mitad de los despachos procesados

El costo en bolivianos de los errores mencionados tiene un costo aproximado de:

$$1.705 \text{ CASOS (S/REGISTRO)} * 100 \text{ UFV'S} = 170.500 \text{ UFV'S} = 380.000 \text{ Bs.}$$

A esto se suma el costo por multas y contravenciones más el costo del tiempo del proceso de modificación, acción de repetición o recurso de alzada.

Gráfico 2 Notificaciones por errores en la declaración aduanera



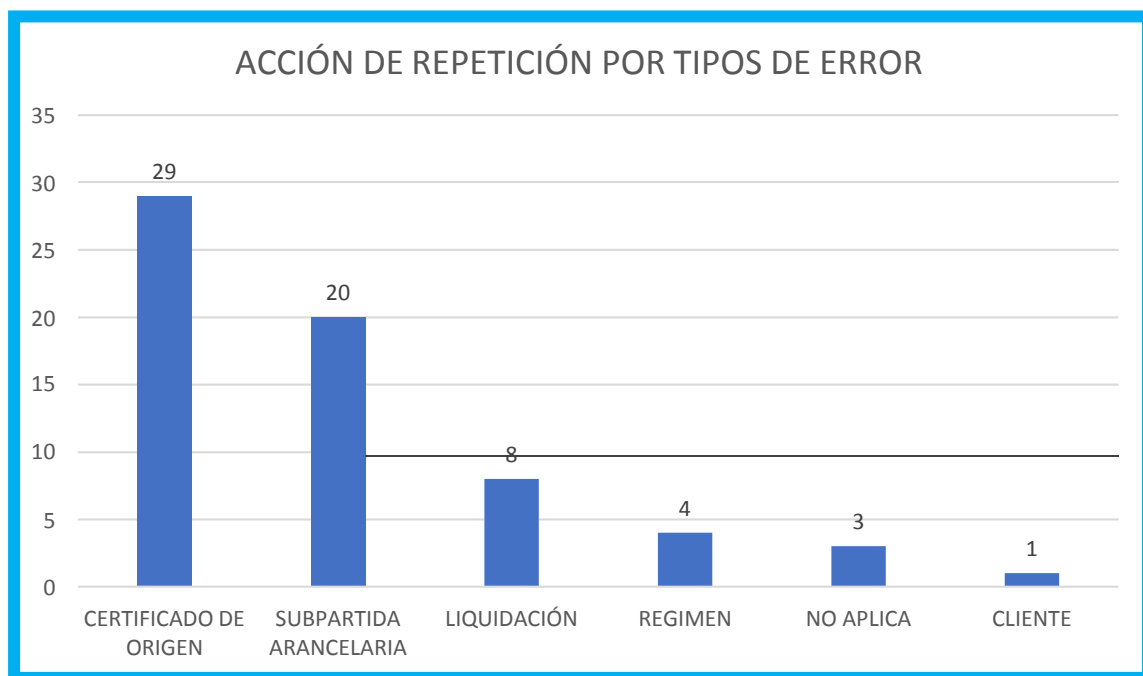
FUENTE: Análisis Líderes Especialistas de Línea

La Aduana Nacional notifica a la Agencia Despachante de Aduana a través de su sistema, poniendo a conocimiento la obligación de corregir los errores en la declaración teniendo

además la obligación de pago de multas y contravenciones en plazos definidos. El llenado incorrecto pueden ser errores de transcripción o declaración de información errónea de cualquier dato, representando el 62 % de las notificaciones y tienen un costo aproximado de erogación de 13.000 UFV'S (30.257 Bs.).

Las notificaciones por registros fuera de plazo reflejan el incumplimiento de las fechas en la presentación de documentos representando el 41%.

Gráfico 3 Cantidad de acción de repetición por tipo de error



FUENTE: Análisis Líderes Especialistas de Línea

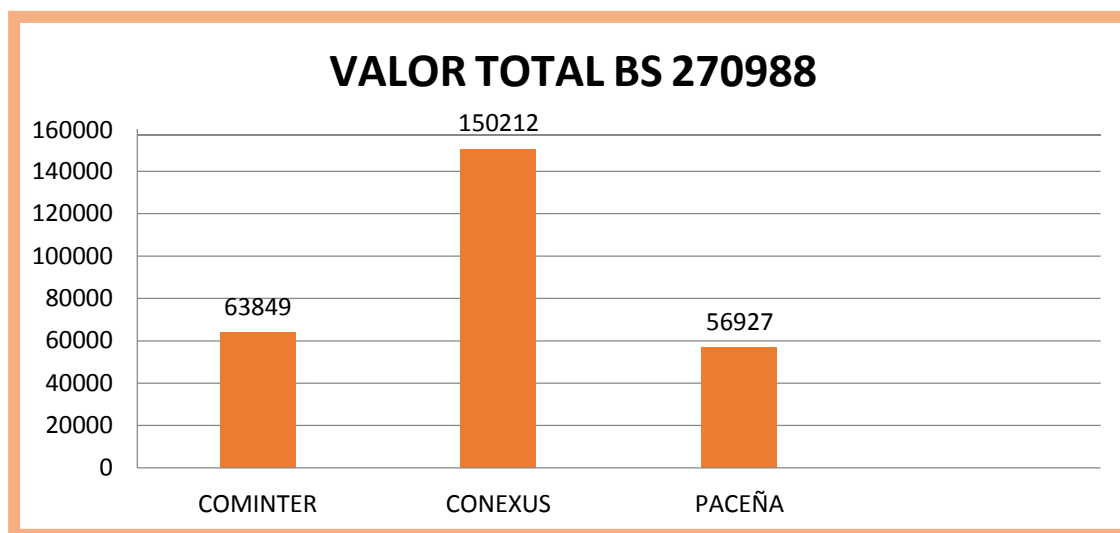
La Acción de Repetición es aquella donde los directos interesados reclaman a la Administración Tributaria la restitución de pagos indebidos o en exceso, donde se debe argumentar documentalmente para su aprobación. ⁴ No todos los casos son sujetos de recuperación ya que pueden ser rechazados por la Administración Aduanera o por prescripción (3 años).

⁴ (S.R.L., 2015)



En su mayoría las solicitudes de Acción de Repetición son por no declarar el Certificado de Origen que beneficia con desgravamen arancelario (Arancel cero) generando un pago en exceso en la liquidación de Tributos. Así también la incorrecta declaración en la Sub Partida Arancelaria, la liquidación de los tributos y la declaración del régimen causan pagos excesivos asumidos por la Agencia.

Gráfico 4 Acción de repetición en comparación con otras agencias



FUENTE: Reporte exactitud de la declaración Aduana Nacional

Los valores reflejan el monto en bolivianos de los casos concluidos de Acción de Repetición en comparación a las tres Agencias Despachantes de Aduana más importantes del país, siendo Paceña S.R.L. la agencia que recuperó la menor cantidad de dinero por pagos excesivos.

La generación de errores trae como consecuencia multas y sanciones a la empresa, los cuales son asumidas por el personal según la responsabilidad de cada situación específica, según la resolución de directorio N° RD 01-012-07 del 04 de octubre de 2017 y su última modificación la resolución de directorio N° RD 01-043-19 del 20 de diciembre de 2019 de la Gerencia Nacional Jurídica de la Aduana Nacional.



A continuación, se puede verificar el monto descontado por mes al personal con deudas pendientes por contravenciones acumuladas.

Tabla 1 Personal con multas acumuladas

PERSONAL CON MULTAS ACUMULADAS	DESCUENTO Bs. ENERO 2021	PORCENTAJE DE DESCUENTOS EN RELACION AL HABER BASICO
Yoselin Flores	598,46	5.7 %
Jose Perez Limachi	120	3.95 %
Juan Carlos Martinez	330,58	6.84 %
Marco Colque	100	1.60 %
Dayana Choque	294,50	7.43 %
Adrian Miranda	117	5.72 %
Ricardo Mamani	347,92	8.85 %
Eliana Condori	303,63	7.26 %
Rodrigo Azcarrun	100	1.44 %
Miguel Saavedra Tapia	250	9.91 %
Iris Cavana	133,33	3.47 %
Carola Gutierrez	130	2.93 %
Feliz Paco	391,67	9.98 %
Douglas Sanjines	50	1.53 %

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a una evaluación realizada en el mes de enero del presente año por los Líderes Especialistas de Línea al personal operativo sobre conocimientos generales de los procesos aduaneros se obtuvieron los siguientes resultados:



CIFRAS DEL NIVEL DE CONOCIMIENTO

DONDE:

0: NO CONOCEN

1: NIVEL BAJO

2: NIVEL MEDIO

3: NIVEL ALTO

Tabla 2 Cifras del nivel de conocimiento

PROCESOS	
VALORACIÓN ADUANERA	
LIQUIDACIÓN DE TRIBUTOS	
NORMAS DE ORIGEN	
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	
NORMATIVA ADUANERA (LEYES, DECRETOS, PROCEDIMIENTOS)	
CARGO	NIVEL
COORDINADORES	2 y 3
OFICIALES	1 y 2
ASISTENTES DE DESPACHO	1 y 2
ASISTENTES DE OPERACIONES	2 y 3

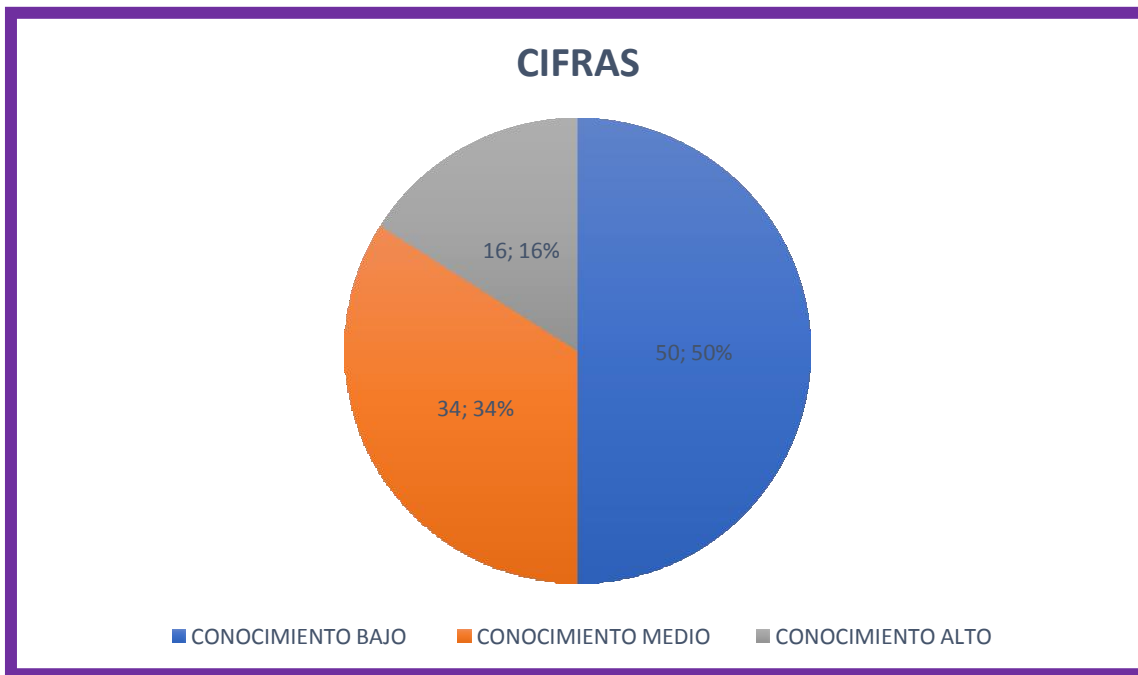


SISTEMAS	FORMULARIOS
SISTEMA SIDUNEA++	DAM Y SICOIN
SISTEMA SUMA	DAV, FDM
SISTEMA ASGARD	FRV, FRRS, FRM
SISTEMA ATLANTIS	SERIES E IMEI

CARGO	NIVEL
COORDINADORES	2 y 3
OFICIALES	2 y 3
ASISTENTES DE DESPACHO	1 y 2
ASISTENTES DE OPERACIONES	1 y 2

En cuanto a los resultados generales se obtiene la siguiente grafica

Gráfico 5 Resultados de cifras del nivel de conocimiento



Ante tales resultados la gerencia en coordinación con los líderes especialistas de línea se tomó la decisión de capacitar al personal del área operativa de forma inmediata, así también medidas preventivas con el fin de reducir los errores, los cuales son:

- Automatización en la base de datos
- Estandarización del proceso de revisión
- Mejora del módulo ASGARD
- Biblioteca virtual
- Proyecto de capacitación

Por el momento no se toman en cuenta medidas motivacionales que permitan reducir errores enfocándose en las necesidades de satisfacción personal de los trabajadores.

1.3 Problema Científico

¿De qué manera influye la motivación en el desempeño laboral del área operativa de la empresa PACEÑA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA de La Paz en el año 2021?



1.4 Guía o idea Científica

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día.

Existen factores que afectan negativamente la motivación como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc. Los cuales repercuten negativamente en el desempeño laboral.

Con los antecedentes mencionados en la situación problemática, se puede evidenciar el alto porcentaje de errores operacionales y las consecuencias que estas conllevan en la empresa. Por lo que se desea investigar si existe influencia de la motivación en los empleados del área operativa con el desempeño en sus labores. Tomando en cuenta que los errores más frecuentes podrían evitarse con mayor atención tanto en el proceso y revisión de sus tareas asignadas. Así también tal como menciona Frederick Herzberg en su investigación se podría mejorar el desempeño laboral haciendo un análisis de los factores intrínsecos (como la satisfacción del logro de cada actividad) y extrínsecos (como el salario, las prestaciones y el horario de trabajo etc.) que influyan positivamente en la motivación de los trabajadores y de esta manera reducir los errores que ahora representan el 50% del total de las operaciones registradas.

Con esta base nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene mantener en balance estos dos factores para que la empresa mejore y logre sus objetivos satisfactoriamente.

1.5 Alcance o Campo de Acción de la Investigación

ALCANCE TEMPORAL: El tiempo previsto para el desarrollo de la investigación está comprendido entre los meses de mayo de la gestión 2020 a septiembre de la gestión 2021.

ALCANCE INSTITUCIONAL: La investigación se realiza en la Agencia Despachante de Aduana Paceña S.R.L. área operativa donde se gestiona el proceso de despacho aduanero integral.



ALCANCE TEMÁTICO: La investigación tiene relación con el área de talento humano, siendo la motivación laboral un elemento importante para contribuir al desarrollo personal de los trabajadores y mejorar su desempeño laboral.

1.6 Objeto de Estudio

El objeto de estudio está conformado por 35 trabajadores del área operativa de la empresa Paceña S.R.L. Agencia Despachante de Aduana, donde se reportan errores operacionales que generan gastos significativos a la empresa, amenaza su certificación ante la Aduana y además generan insatisfacción en los clientes.

Una vez realizada la investigación preliminar y obtener resultados de los mismos, se procede a identificar el objetivo general y los objetivos específicos los cuales se detallan a continuación.

1.6.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral en el área operativa de la Agencia Despachante de Aduana Paceña S.R.L. en la ciudad de La Paz.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa y medir el desempeño laboral de los trabajadores del área operativa.
- Determinar los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que afectan en el desempeño laboral de los trabajadores.
- Identificar estrategias motivacionales que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa.
- Diseñar un plan de incentivos motivacionales para los trabajadores que permitan mejorar su desempeño y la disminución de errores.



UMSA
la mejor

CAPÍTULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL DE LA TESIS



CAPITULO II: DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1 Referencias conceptuales

El presente apartado está destinado a la revisión documental con la idea de definir y enmarcar el objeto de estudio de la presente investigación, en esta sección se indicará el significado que algunos autores asignan a los términos del objeto de estudio y el breve repaso de algunas teorías motivacionales, definiéndolos con la mayor precisión posible.

2.1.1 Administración de Recursos Humanos

Concepto según Idalberto Chiavenato (2003) ⁵La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Es el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

2.1.2 Gestión de Talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Es una de las áreas, más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se

⁵ (Chiavenato , Gestión de Talento Humano, 2003, pág. 6)



habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.⁶

Hoy en la actualidad muchas de las empresas no aplican la gestión de talento humano

Si bien existe el área de recursos humanos en las empresas no todas trabajan en la gestión del talento humano, el área está enfocada al proceso de reclutamiento del personal, selección, recompensas monetarias, evaluación del desempeño y capacitaciones sobre procesos internos de la empresa.

En algunos casos no toman en cuenta las observaciones de los empleados que puede contribuir a una buena toma de decisión que sea oportuna o beneficiosa, no está abierta la oportunidad de relacionarse con la alta gerencia.

2.1.2.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados.

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios en especial de los empleados.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos institucionales e individuales.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos:⁷

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

⁶ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2003, pág. 30)

⁷ (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2003, pág. 9)



- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.1.2.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano

Los seis procesos de la gestión del Talento Humano son:

- **Admisión de las personas:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye reclutamiento y selección de las personas.
- **Aplicación de personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.

Incluyen descripción de cargos, diseño organizacional y evaluación del desempeño.

- **Compensación de las personas:** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.



- **Evaluación de personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Con lo descrito anteriormente se puede mencionar que todos estos procesos están relacionados entre sí de manera que se influyen recíprocamente, en la actualidad se evidencia empleados colaborativos, competitivos que buscan alcanzar la autorrealización, realizando aportes significativos que buscan lograr el éxito empresarial.

2.1.3 El Comportamiento Humano

Cuando el individuo desea alcanzar un fin, empieza un proceso en el que intervienen, en qué y cuándo va a proceder para obtener dicha finalidad.

En este punto donde nace el comportamiento que se deberá a un estado situacional, ya sea dentro de una organización como fuera de ella, en el que interviene el ambiente motivacional.

Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento⁸

Analizando estos conceptos se puede evidenciar que las personas son el elemento más importante de las empresas y organizaciones, por la capacidad y experiencia que tiene cada individuo a lo largo de su vida ya sea en estudio y en lo laboral.

2.1.4 El Comportamiento Organizacional (CO)

En comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las

⁸ (Munch Galindo & Garcia Martinez, 2005, pág. 56)



organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es un área distintiva de experiencia con un cuerpo común de conocimiento y estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones:

- Individuos
- Grupos y
- Estructura

Adema el CO aplica el conocimiento adquirido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento a fin de hacer que las organizaciones trabajen más eficientemente

Para completar la definición, el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.⁹

2.1.5 Cultura Organizacional

La palabra cultura, también proporciona una ventana para observar la motivación, tiene un sin número de acepciones, pero cuando se habla de cultura en el estudio de las organizaciones, equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.

⁹ (Stephen , Comportamiento Organizacional, 1999)



La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización.¹⁰

En consecuencia, la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencia, expectativas y valores una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. La cultura organizacional influye en el clima organizacional existente en la organización.¹¹

2.1.6 Motivación

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia.¹²

Motivación es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo. Aunque en un sentido genérico esta definición es correcta, se necesita algunas modificaciones para adaptarlas a las razones organizacionales. Existe otra razón por la cual es necesario modificar esta definición, la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales e individuales, los patrones deben asegurarse de que se satisfacen las necesidades del empleado, pero de hacerlo debe existir algo tangible que fundamente las recompensas, ese algo es el trabajo productivo que ayuda a la organización a lograr sus metas y objetivos. En consecuencia, la motivación al empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de

¹⁰ (Stephen , Comportamiento Organizacional, 1999, pág. 142)

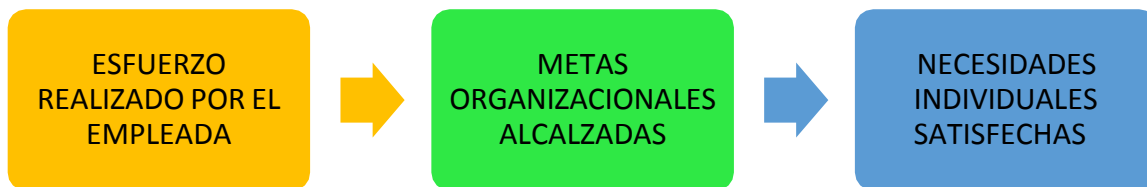
¹¹ (Chiavenato , Gestión de Talento Humano, 2003, pág. 589)

¹² (Stephen P & Timothy A., 2009, pág. 175)

la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades.¹³

Entonces, inherente a esta definición se encuentran tres componentes:

Gráfico 6 Componentes de la Motivación



Motivación viene de “motivo”, y motivo viene del verbo latino moveré, la palabra designa una fuerza motriz psicológica en este caso. Ha sido definida como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo”, o bien “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”.

2.1.6.1 Tipos de Motivación

Hay motivaciones primarias y secundarias: las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc. Las secundarias son adquiridas por experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje.¹⁴

La costumbre es un poderoso creador de motivaciones.

- **INTRÍNSECAS Y EXTRÍNSECAS:** Según que motive directamente la cosa que se va hacer, o algo relacionado con ella.

¹³ (Censo & Stephen P., 2001, pág. 100)

¹⁴ (Rodríguez Estrada, pág. 20)



- **DE CONTENIDO O DE CONTEXTO:** Es una distinción muy a fin a la anterior, lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede.
- **INMEDIATAS O A LARGO PLAZO:** Según que los satisfactores los obtenga yo al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.
- **POSITIVAS Y NEGATIVAS:** En efecto, puedo motivarme a buscar algo, o a enviar algo.
- **DE DEFICIENCIA Y DE CRECIMIENTO:** Según que se busque llenar una carencia o lograr un desarrollo y un proceso.
- **MATERIALES Y ESPIRITUALES:** Como su nombre lo indica, son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales.
- **CONSIENTES O INCONSCIENTES:** Según el sujeto se dé cuenta o no de ellas.
- **INDIVIDUALES O COLECTIVAS:** Según que se ubiquen en una persona física o en un grupo o en un equipo.

Motivaciones básicas de la personalidad y motivación de determinados actos de la persona entre otros.

2.1.6.2 Teorías Motivacionales

2.1.6.2.1 Teoría de dos factores de Herzberg

FREDERICK HERZBERG este autor sostiene que las motivaciones emocionales, como el placer de la realización de ciertos trabajos, juegan un rol higiénico y mientras que están presentes proporcionan alta satisfacción, pero cuando desaparecen no generan insatisfacción o enojo, sino un vacío, con respecto a las motivaciones económicas, como prestaciones, incentivos y premios, cuando se otorgan generan satisfacción y cuando desaparecen provocan alta molestia o insatisfacción, de ahí que quienes trabajan en empresas que ofrecen un buen



suelo pero no les permiten tomar decisiones o realizar su trabajo en forma creativa, no se sienten de todo satisfechos o auto realizados, lo ideal es pagar bien y permitir que en individuo se autor realice en su trabajo al otorgarle cierta libertad de acuerdo a su capacidad y en la medida que el puesto lo permita.

Herzberg, Mausner & Snyderman (1967) tienen estudios centrados en el rubro empresarial. Observaron por medio de instrumentos de investigación, que los individuos se sienten cómodos en la organización donde laboran, los factores que predominan es la comunicación interpersonal, la flexibilidad de las normativas de la organización, la remuneración y las condiciones y clima laboral. Así mismo, se pudo comprobar que los factores que desmotivan a los colaboradores no son los mismos que los que los motivan, es por eso que los factores se dividen en:

Factores Higiénicos: no tienen que ver con las funciones que desempeñan los colaboradores, es decir son externos, pero produce insatisfacción, este factor no garantiza que los colaboradores brinden mayor esfuerzo por el logro de sus objetivos, pero si los hace sentirse cómodos.

Factores motivadores: tienen que ver con las funciones que realizan los colaboradores, influye a gran escala en la motivación de éstos.

Cabe indicar que los factores higiénicos están presentes jerárquicamente abajo en la pirámide de Maslow y los motivadores en los más altos. (Leidecker y Hall, 1989).



Tabla 3 Relación con la pirámide de Abraham Maslow

FACTORES HIGENICOS	FACTORES MOTIVACIONALES
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.</p> <p>Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p>	<p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

De la teoría de Herzberg se obtiene como resultado los conceptos de “Jobenrichment” que significar enriquecer el trabajo, es decir tener una perspectiva ambiciosa de las labores que se van a desempeñar en una organización. Solo se pueden lograr si se aplican los principios a continuación:¹⁵

- a) Eliminar inspecciones.
- b) Acrecentar el compromiso de las funciones.
- c) Delegar áreas de trabajo completas.

¹⁵ (Engel & Riedmann, 1987)



- d) Otorgar mayor jurisdicción e independencia.
- e) Comunicar resultados positivos y negativos.
- f) Determinar funciones mejores y dificultosas.
- g) Delegar funciones que le permitan al colaborador el crecimiento empresarial

Uno de los principales hallazgos de dicho programa de investigación le permitió a Herzberg establecer la idea eje, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral.

De acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de otros factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan.

Dos años más tarde, en 1959, publicó *Motivación at Works*, un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación - Higiene.

En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas:

"Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió"

"Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió".



El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud.

Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros.

Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen satisfacción alguna y



pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.¹⁶

2.1.6.2.2 Teoría de fijación de metas de Locke

Locke (1969). Indica que las metas son los objetivos que se plantean para que un colaborador lo logre. Lograr una meta, puede motivar a gran escala a los colaboradores, es decir son importantes para los procesos de cada colaborador y para el crecimiento de la empresa. Las metas pueden tener varias funciones, entre ellas están en que los colaboradores tienen mayor atención a sus actividades, motiva el esfuerzo, la persistencia y el trabajo en equipo (Locke y Latham, 1985).

2.1.6.2.3 Teoría de las Expectativas

En la teoría el individuo que más destacaba era Vroom, 1964, Porter Lawler la completó (Porter y Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que a largo plazo tienen expectativas y esperanzas en sus vidas. El resultado se basa en creencias y actitudes. El objetivo es lograr con alto nivel las recompensas y bajar el dolor (Pinder, 1985). Las personas tienen un alto nivel de motivación ya que logran incentivos y metas que tengan la probabilidad de alcanzar. La motivación permite analizar la búsqueda de organización y creer en el poder para obtenerlo.

2.1.6.2.4 Teoría de las necesidades de McClelland

DAVID MC CLELLAND autor estadounidense cuya teoría se basa en la existencia de solo tres tipos de motivación determinantes en ser humano: las del logro material, las de afiliación social y las de poder, las cuales cambian su efecto en el individuo en razón de la cultura y la ética religiosa del mismo.

- **Necesidad de logro:** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

¹⁶ (Martin, 2011)



- **Necesidad de poder:** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- **Necesidad de afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

2.1.6.2.5 Teoría de la Jerarquía de las necesidades

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. El individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que, de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las



inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitivas).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

2.1.6.2.6 Las teorías X y Y¹⁷

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y.¹¹ Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo. Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las

¹⁷ (Stephen P. & Timothy A. , 2009, pág. 177)



teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico

2.1.6.2.7 Teoría de las Relaciones Humanas¹⁸

RENSIS LIKERT enfoca un tópico de las tres necesidades topes de la jerarquía de Maslow que algunos han pensado puede abarcar toda la teoría motivacional. Las necesidades sociales, las necesidades de ego y las necesidades de autorrealización quedan en lo que pudieran llamarse la teoría de la motivación en las relaciones humanas. Esta teoría no se relaciona con las necesidades de bajo nivel psicológico y de seguridad, más bien, su punto de vista es la motivación opera principalmente en la satisfacción de necesidades de nivel más alto.

La mejor explicación de la teoría de las relaciones humanas la dio Likert quien prefiere colocar el énfasis de la motivación en el motivador. Los gerentes se ven alentados a usar muchos factores que motivaran. Esas fuerzas incluyen motivos económicos, motivos de seguridad, motivos de curiosidad y el deseo de creatividad. La diferencia en de la teoría de las relaciones humanas es el énfasis sobre el gerente más que sobre el empleado, el dinero y la seguridad se vuelven herramientas del motivador más que motivaciones en sí misma.

Likert asegura además que las unidades de organización con un nivel más alto de producción son caracterizadas por actitudes favorables de parte de cada miembro los trabajadores de la producción sientes agrado por sus compañeros de trabajo y se llevan mejor con sus superiores, en su trabajo y con el establecimiento organizativo. En pocas palabras es la gente que se relaciona bien con los demás la que está más efectivamente motiva hacia las metas deseadas. De acuerdo con la teoría de relaciones humana, el método adecuado que pueden usar los líderes en la motivación de sus trabajadores es alentar a la participación y el involucramiento amplios en la toma de decisiones hagan del trabajador una parte del esfuerzo de la compañía, con lo que trabajara mejor para lograrlo.

¹⁸ (Rober M., 1980, pág. 409)



Existen diferentes autores que describen teorías motivacionales y lo importante que es mantener motivados a los trabajadores, los directivos deben dominar estos aspectos y lograr que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la empresa aplicando diferentes estrategias. Para el caso de esta investigación se aplicará la Teoría de dos factores de Herzberg.

2.1.7 Desempeño Laboral

Stephen Robbins define que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.¹⁹

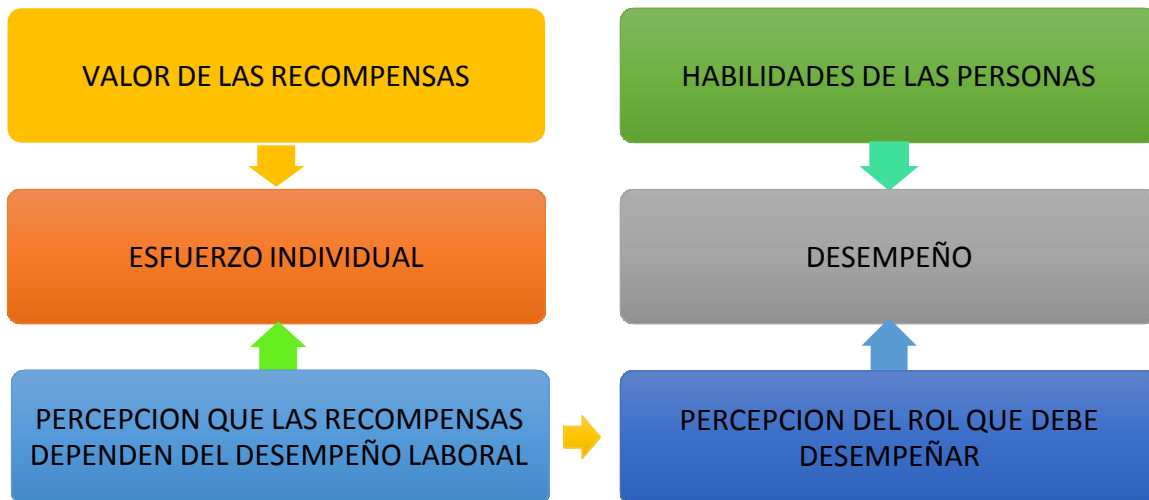
Según Chiavenato el desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante.²⁰

Cada persona evalúa la relación costos beneficios para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo se funciona de todas estas variables que lo condicionan.

¹⁹ (Stephen , Administración teorica y practica , 1987, pág. 241)

²⁰ (Chiavenato , Gestión del Talento Humano, 2003, pág. 41)

Gráfico 7 Factores influyentes en el desempeño laboral



Fuente: Chiavenato (2004, pág. 41)

2.1.8 Satisfacción Laboral

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

La satisfacción laboral se ha definido como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

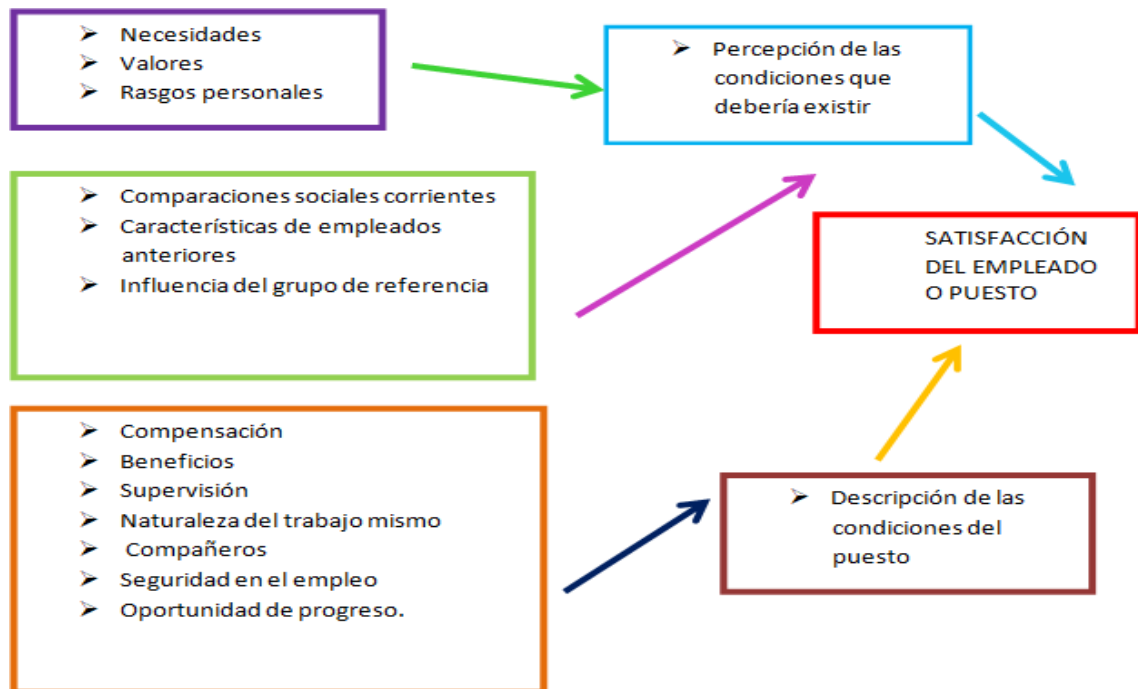
2.1.8.1 Modelo de Satisfacción Laboral

Modelo Tentativo de los Factores Determinantes de Robbins

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins 1998, Pág. 152-153) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: ²¹

- Reto del trabajo
- Sistemas de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Competitividad entre personalidad y puesto de trabajo

Gráfico 8 Modelo tentativo de los factores determinantes



²¹ (Stephen , Comportamiento Organizacional, 1999)



2.1.8.2 Relación entre Satisfacción y Desempeño Laboral

Davis y Newstrom (1999, pg. 44 - 45) define que los administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en el alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso. Lo cierto es que los trabajadores satisfechos pueden rendir por igual una producción alta, promedio o incluso baja, y tendrán a, mantener el nivel de desempeño que ya les ha brindado satisfacción.

Esta relación satisfacción- desempeño es más compleja que la simple deducción de que “La satisfacción deriva de desempeño”. Un enunciado más exacto de esta relación es que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral.

Un mayor desempeño deriva usualmente en mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas retribuciones son consideradas justas y equitativas, ello da lugar al desarrollo mayor satisfacción, porque los empleadores juzgan que las retribuciones que reciben son proporcionadas a su desempeño.

Si por el contrario las retribuciones son consideradas como inadecuadas para el nivel de desempeño, tienden a seguir insatisfacción. En cualquier caso, el nivel de satisfacción conduce a un mayor o menor compromiso, lo que a su vez influye en el esfuerzo y en definitiva nuevamente en el desempeño.

2.2 Contexto referencial

2.2.1 Antecedentes

Su historia y experiencia son la base fundamental que sostiene su liderazgo, se ha posicionado como la mejor agencia despachante de aduana.

La calidad de servicio y experiencia acumulada a lo largo del tiempo ha ido evolucionando hasta lograr una estructura de celular de servicios especializados que articulan y consolidan cada eslabón en la cadena de suministros.



Paceña S.R.L. Es el estandarte, el crecimiento. Como agencia es sin duda un referente en el rubro, fruto de muchos años d experiencia. El 2018 gano el reconocimiento de los premios maya como la mejor empresa despachante de aduanas.

2.2.2 Misión

Creamos soluciones pensadas en nuestros clientes, con altos estándares de calidad mediante conectividad integrada, afianzados en prácticas empresariales seguras que consoliden la rentabilidad económica, para el desarrollo del grupo, los socios y el país.

2.2.3 Visión

Marcar diferencia con la logística

2.2.4 Valores

- **ETICA.** En nuestras acciones asegurando en cumplimiento de las normas legales, disposiciones de la empresa y acuerdos con los clientes.
- **RESPECTO.** Tratamos a nuestros clientes, empleados y accionistas con respeto y equidad, respetamos la dignidad del ser humano, sus valores y creencias, escuchamos y valoramos sus aportes.
- **COMPROMISO.** Empleando nuestras capacidades para cumplir nuestras promesas, los objetivos de equipo y los de la empresa
- **CONFIABILIDAD.** Cumplimos con todo compromiso adquirido, cultivando cada relación con integridad.
- **RESPONSABILIDAD.** En nuestros deberes y acciones, contribuyendo a los objetivos comunes.



2.3. Marco Legal

2.3.1 Contravenciones Aduaneras

Se cometen contravenciones aduaneras cuando en el desarrollo de una operación o gestión aduanera, se incurre en actos u omisiones que infrinjan o quebranten la Ley General de Aduanas y disposiciones administrativas de índole aduanera que no constituyan delitos aduaneros. Estas sanciones pueden ser multas desde cincuenta Unidades de Fomento de la Vivienda (50.- UFV's) a cinco mil Unidades de Fomento de la Vivienda (5.000.- UFV's). Así también suspensión temporal de actividades por un tiempo de (10) diez a noventa (90) días.

En el ámbito operativo de la empresa se pueden presentar las siguientes contravenciones aduaneras:

Tabla 4 En la importación y admisión temporal

DESCRIPCIÓN DE LA CONTRAVENCIÓN	SANCIÓN
Errores de transcripción o llenado incorrecto de datos sustanciales consignados en la Declaración de Importación	100 UFV's
Incumplimiento de regularización de la declaración de la mercancía en despacho anticipado.	200 UFV's En caso de reincidencia, suspensión de despachos anticipados hasta que se cumpla la regularización.
Incumplimiento del procedimiento de organización de archivos.	300 UFV's
Presentar la declaración de mercancías sin disponer de los documentos soporte.	1500 UFV's
No presentar dentro del plazo establecido la documentación soporte para la realización del aforo.	1500 UFV's



Tabla 5 En la exposición e importación temporal

DESCRIPCIÓN DE LA CONTRAVENCIÓN	SANCIÓN
Errores de transcripción o llenado incorrecto de datos sustanciales consignados en la Declaración de Exportación.	100 UFV's
Presentación de la declaración de mercancías de exportación, sin disponer de los documentos soporte.	1500 UFV's
Vencimiento del plazo de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo, sin que se hubiere solicitado cambio de régimen a exportación definitiva o no se hubiere reimportado.	200 UFV's

Tabla 6 Descripción en la reexpedición

DESCRIPCIÓN DE LA CONTRAVENCIÓN	SANCIÓN
Cometer errores en el cálculo de la garantía presentada ante la administración aduanera, salvo cuando el importe sea mayor al de los tributos que correspondan o por variaciones por el tipo de cambio en el lapso de las 72 horas.	500 UFV's
Presentación de la declaración de reexpedición sin los documentos correspondientes.	1500 UFV's



Tabla 7 Con la declaración de valor en aduanas

DESCRIPCIÓN DE LA CONTRAVENCIÓN	SANCIÓN
Número de la declaración (oficializada), consignado incorrectamente o no identificado en la DUI (documentos adicionales).	1000 UFV's

Tabla 8 Descripción de las contravenciones con la fiscalización

DESCRIPCIÓN DE LA CONTRAVENCIÓN	SANCIÓN
Incumplimiento injustificado de remisión o entrega de información solicitado por la aduana, dentro del plazo concedido al efecto, conforme a procedimiento de control diferido y ex post.	1500 UFV's
Resistencia injustificada a órdenes o instrucciones emitidas por la administración de aduana conforme a los procedimientos vigentes.	2000 UFV's

- EN OTROS CASOS:

DESCRIPCIÓN DE LA CONTRAVENCIÓN	SANCIÓN
Presentación de la declaración de mercancías u otro documento aduanero con tachaduras, enmiendas o raspaduras.	300 UFV's
Incumplimiento de plazos o formalidades establecidas para la renovación o sustitución de garantías aduaneras de funcionamiento.	Suspensión de actividades hasta la renovación o la sustitución de la garantía.

Resolución de directorio RD 01-012-07 del 04/10/2007 que aprueba el anexo de clasificación de contravenciones aduaneras y graduación de sanciones.



2.4. Estudios Previos del Objeto de Estudio

La presente investigación está destinada a la revisión documental y bibliográfica de estudios relacionados con el tema de investigación, motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal operativo. Esto con el objetivo de conocer cuánto se ha investigado sobre el tema en cuestión.

Tabla 9 Estudios Previos del Objeto de Estudio

MOTIVACIÓN LABORAL EN EL TRABAJO CASO TORBELLINO KIDS	
AUTOR:	EDDY JUSTO ARGANDOÑA BLANCO
GESTIÓN	2019
<p>Los factores de motivación laboral no son solamente extrínsecos sino también intrínsecos, es decir con los que se ha identificado cada funcionario y que no provienen de la organización, sino que surgen de la persona.</p> <p>Los trabajadores han afirmado que las funciones que realizan si están acorde con el puesto de trabajo en el que se desenvuelven, lo que indica que también conocen acerca de detalles de su puesto de trabajo.</p> <p>La percepción que tienen los trabajadores de Torbellino Kids acerca de su remuneración, es relativamente negativa en relación con el entorno al que se desenvuelven, lo que genera que no se sientan motivados.</p>	

MOTIVACIÓN LABORAL EN ENTIDADES PRIVADAS Y PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ	
AUTOR:	NOEMI MIRANDA COLQUE
GESTIÓN	2019



Se ha concluido que en ambas entidades se tiene una motivación alta y que el factor logro es el predominante. Las opciones de aprendizaje son la principal práctica de motivación recibida en ambas entidades y un 1% de los trabajadores no recibe ningún tipo de motivación. El desmotivador que más afecta es la lentitud y la burocracia. Se observó que los trabajadores al momento de ingresar a un nuevo empleo tienen una motivación intrínseca como el reconocimiento, la experiencia, el contribuir a la sociedad, entre otros. De las entidades analizadas se evidencia que en su mayoría no realizan prácticas motivacionales de mayor impacto.

MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL EN JOVENES DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA ADUANA NACIONAL

AUTOR: RUBEN RAMIRO COPANA ROLLANO

GESTIÓN 2018

Según los resultados obtenidos en la investigación y siguiendo el propósito de los objetivos de la investigación, se puede encontrar en el área de factores de autorrealización en relación a expectativas laborales, que los porcentajes más altos muestran a personas poco motivadas y están a su vez dicen estar medianamente y poco satisfechos laboralmente.

Según los resultados obtenidos en la investigación y siguiendo el propósito de los objetivos de la investigación, se puede encontrar en el área de factores de autorrealización en relación a expectativas laborales, que los porcentajes más altos muestran a personas poco motivadas y están a su vez dicen estar medianamente y poco satisfechos laboralmente.



2.5. Diagnóstico del problema

Actualmente Paceña S.R.L. frente a la magnitud de los errores alrededor del 50% de los despachos procesados y los gastos que estos representan se encuentra en un proceso de aplicación de estrategias de mejora, como ser la parametrización de datos que se enfoca a la revisión de datos en vez del llenado. Del mismo modo se programan capacitaciones continuas con la finalidad de reforzar el conocimiento, así también se toma como estrategia estandarizar el proceso de revisión en todas sus etapas, se planea implementar una biblioteca virtual a la cual se tendría acceso libre para revisar la normativa y procesos en caso de dudas en el llenado de declaraciones.

Los factores motivacionales al momento son descartados como estrategia para la reducción de errores sin embargo, las consecuencias de la falta de motivación para los trabajadores es que sus objetivos laborales cambian, la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos de productividad, sino aguantar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, además los descuentos en sus salarios por las contravenciones que en su momento fueron asumidas por la empresa, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional en los empleados.

Herzberg en cuanto a los factores higiénicos, para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, propone como herramienta de motivación el "enriquecimiento de la tarea", que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo (desarrollado con anterioridad en motivación como propulsor de productividad).²²

Las satisfacciones están más relacionadas con los factores motivacionales y, por ende, tienen efecto a mediano y largo plazo, en cambio, los factores higiénicos están más relacionados con los factores estimulantes por lo que sus efectos son de muy corto plazo.

²² (Giovannone, 2011, pág. 31)



En comparación con las estrategias aplicadas por la empresa se debe analizar los resultados a corto plazo para conocer su efectividad y seguir analizando la posibilidad de aplicar más estrategias basadas en el “enriquecimiento de cada tarea” con el objetivo de mejorar el desempeño.



UMSA
la mejor

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN



CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Cualitativo - Descriptivo:

3.1.2 Cualitativo

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Sus características más relevantes son:²³

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido.
- Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
- Va de lo particular a lo general.
- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis.
- El enfoque se basa en métodos de recolección no estandarizados.

3.1.3. Descriptivo

Porque describe la situación de las cosas en el presente. ²⁴

En esta investigación se ven y se analizan las características y propiedades para que con un poco de criterio se las pueda clasificar, agrupar o sintetizar, para luego poder profundizar más en el tema. En la investigación descriptiva se trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación. ²⁵

²³ (Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación , 2006, pág. 4)

²⁴ (Salkind N. , 1999, pág. 11)

²⁵ (Sanca Tinta, 2011)



Una investigación de tipo descriptivo selecciona unos conceptos o varias variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras con el fin o propósito de describirlas.

Las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, poblaciones, cosas o cualquier otro fenómeno, este estudio es independiente de cada característica con la probabilidad de integrar alguna medición de dos o más características en un concepto o variable con el fin de determinar “como es”, “como esta” el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la relación entre las características de un concepto o variable.

Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como: De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.²⁶

3.2 Población de Estudio

La presente investigación tiene como población a:

- 35 empleados del área operativa de la Agencia Despachante de Aduana Pacea S.R.L.

Tabla 10 Nomina personal Operativo

NÓMINA PERSONAL OPERATIVO	
No.	APELLIDOS Y NOMBRES
1	Acosta Illanes German Juan
2	Acosta Illanes Marco Antonio
3	Alave Valdivia Shirley Rocio
4	Antequera Morales Dayan
5	Bravo Mendoza Richard Fernando
6	Bustamante Chipana Alfredo
7	Canaviri Choque Jhonny
8	Canaza Palacios Silvana de los Angeles
9	Choque Huanca Fabian Fabricio
10	Condori Arcani Elida Geovana
11	Condori Prado Jhon Javier

²⁶ (Perez Escobar , 1999, pág. 57)



12	Flores Cruz Jorge Jhon
13	Flores Quispe Magaly Yhuma
14	Gonzales Herrera Rodrigo Ronald
15	Huanacu Muñozcopa Junior Leornado
16	Limachi Zenteno Alberto
17	Limachi Zenteno Ruben
18	Luna Quispe Kenia Joseline
19	Manzaneda Miranda Miriam Ingrid
20	Miranda Huarachi Edson Ivan
21	Quisbert Pacheco Juan Carlos
22	Quisbert Pacheco Mauricio Miguel
23	Quispe Poma Juana
24	Quispe Apaza Juan Carlos
25	Quispe Loza Carla Lizeth
26	Quispe Perez German
27	Rodriguez Ramos Armin
28	Sandoval Trujillo Joaquina Jeanett
29	Silvestre Mamani Mónica Nolberta
30	Urquizo Condori Iris Daneyva
31	Valencia Salinas Gaby Mabel
32	Valverde Flores Gonzalo
33	Velasco Pérez José Felix
34	Villafan Portugal Douglas
35	Virreira Paredes Karina Margarita

3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra

Para la presente investigación se realizará un censo, debido a que la población de estudio está conformada por 35 trabajadores entre mujeres y hombre, no aplicaría la extracción de una muestra por la población reducida de estudio. Cuando se recaba información a todas las personas que están involucradas en el problema en estudio este diseño adopta el nombre de censo.²⁷

²⁷ (Sabino, 1992, pág. 108)



Sólo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. ²⁸

3.4 Selección de Métodos y Técnicas

Los métodos y técnicas de recolección de datos e información planteados nos permitirán el consecuente análisis e interpretación, o simple descripción del fenómeno que investigaremos, que son los siguientes:

3.4.1 Fuentes de Información Primaria

Para la presente investigación se utiliza fuentes primarias de obtención de datos, entre estas la encuesta y entrevistas dirigidas a empleados de la organización.

3.4.1.1 Encuesta

Consiste en aquel procedimiento que tiene por objeto la capacitación y registro consiente y planeado de datos e información primaria sobre hechos, opiniones, mediante la aplicación de una encuesta. ²⁹

Según Malhotra es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes.

En la recolección estructurada de datos se prepara un cuestionario formal, y las preguntas se plantean en un orden predeterminado. Un cuestionario típico está compuesto principalmente de preguntas de alternativa fija, las cuales requieren que el encuestado elija entre un conjunto predeterminado de respuestas. ³⁰

²⁸ (Hernandez Sampieri , Fernandez Collado , & Baptista Lucio , Metodología de la Investigación , 2016, pág. 172)

²⁹ (Aranda Saravia , 2006, pág. 147)

³⁰ (Malhotra , 2004, pág. 33)



Los elementos utilizados fueron:

- **El encuestador:** Está representado por las personas que están recopilando información sobre un determinado tema, en este caso el encuestador estará representado por las postulantes.
- **El encuestado:** Es la fuente de donde se obtiene información primaria en este caso los encuestados serán los empleados del área operativa de la empresa KPO GROUP, de quienes se obtuvo información directa
- **Cuestionario:**

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Para la presente investigación se plantearán 18 preguntas que fueron diseñadas con todas las sub variables e indicadores de la teoría de Frederick Herzberg utilizando la escala de Likert, las preguntas tienen por objetivo determinar el compromiso, el aprendizaje, la comunicación, la participación, la compensación y el bienestar factores que influyen en la motivación de los trabajadores lo cuales se ven reflejados en su desempeño. (Ver anexo 1)

La encuesta estará basada en la teoría de dos factores de Herzberg.

Tabla 11 Relación de variables, dimensiones, indicadores y preguntas

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
MOTIVACIÓN	FACTORES MOTIVACIONALES	Aprendizaje	Pregunta 8 Pregunta 13 Pregunta 15
		Bienestar	Pregunta 1 Pregunta



		Comunicación	Pregunta 9 Pregunta 10 Pregunta 11 Pregunta 20
		Participación	Pregunta 3 Pregunta 7 Pregunta 17
		Compromiso	Pregunta 2 Pregunta 16
	FACTORES HIGIÉNICOS	Bienestar	Pregunta 4 Pregunta 6 Pregunta 18
		Compensación	Pregunta 12
		Participación	Participación 14

Fuente: elaboración propia (Ver anexo 1)

3.4.1.3 Observación Directa

Es aquel procedimiento de la investigación que busca recabar información a través de la acción de observar, es decir, mirar detenida, directa e inteligentemente sobre el objeto de estudio, ya que sea este: un hecho, una cosa un sistema, una persona, un grupo, una organización o una sociedad, haciendo un examen crítico de los mismos.³¹

³¹ (Escobar P. , 2001, pág. 112)



3.4.2 Fuentes de Información secundaria

Para la presente investigación se utilizaron fuentes de información secundarias como libros, documentos, reglamentos los cuales sirven de referentes para la investigación.

3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información

Con este cuestionario sobre satisfacción laboral, se pretende obtener por parte de los trabajadores los factores relacionados con la motivación y la situación del entorno donde desarrollan su trabajo y la formación e información que aporta la empresa a los trabajadores.

3.5.1 Plan de Recopilación de Datos

Tabla 12 Plan de recopilación de datos

PLAN DE RECOPIACIÓN DE DATOS	
Fuentes de información	Trabajadores de la Agencia Despachante de Aduana PACEÑA S.R.L.
Donde se localizan	En la Ciudad de La Paz
Métodos de recolección de datos	✓ Cuestionario
Sujetos a evaluar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente General ✓ Líder Especialista de Línea ✓ Coordinadores ✓ Responsable de Gestión del Talento Humano ✓ 35 trabajadores (Mujeres 14 y hombres 21)
Duración	1 año
Tipo de Fuente	<p>FUENTE PRIMARIA</p> <p>Se lo considera fuente primaria al cuestionario, ya que es información de primera mano, el cual se lo realizará directamente a los trabajadores del Área Operativa quienes son nuestros sujetos de investigación.</p>



Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez por experiencia

Aceptabilidad social. Expertos que dicen si el instrumento en aspecto mide las cualidades deseadas. Los ítems indican lo que queremos medir (valoración por expertos).



UMSA
la mejor

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA
INFORMACIÓN



CAPITULO IV RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1 Recopilación y análisis de la información

Tal como se detalla en el capítulo anterior de la metodología, a partir de la aplicación del instrumento de recopilación de información, realizados a los trabajadores de la empresa “PACEÑA S.R.L. AGENCIA DESPACHANTE DE ADUANA” en el cual se tomó en cuenta al total de los **35** trabajadores entre mujeres y hombres, donde se realizó una encuesta estructurada, por medio del instrumento del cuestionario de 18 preguntas, las cuales son preguntas cerradas, de tipo Likert, siendo el tipo de escala aditiva utilizada más frecuentemente en estos estudios.

Cada cuestionario se encuentra constituido por afirmaciones ante las cuales se solicita la reacción del trabajador. La aseveración describe el grado de acuerdo o desacuerdo (nada, poco, algo, suficiente y mucho). Donde:

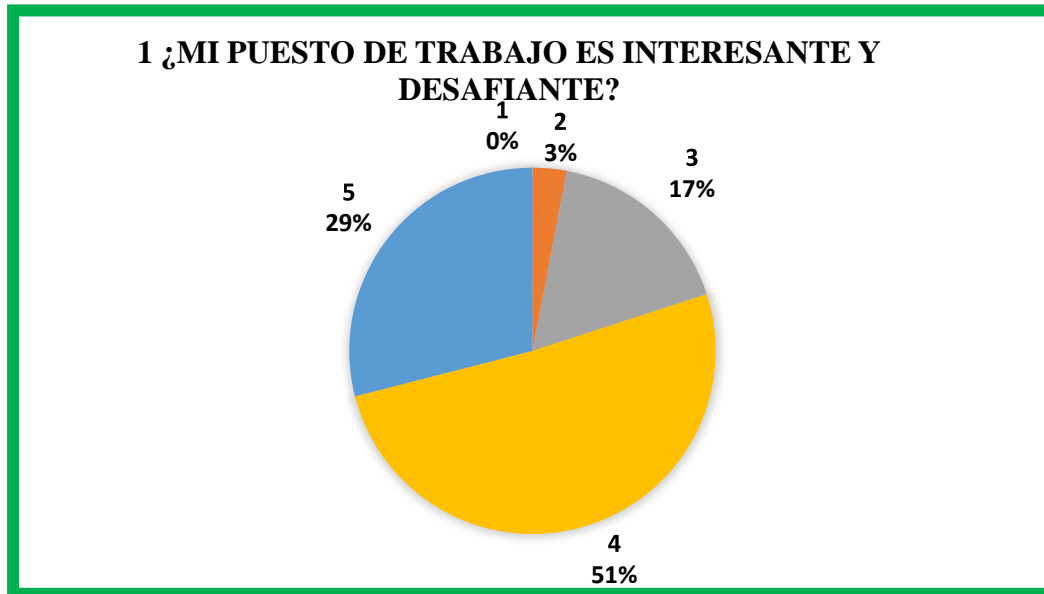
1	NADA
2	POCO
3	ALGO
4	SUFICIENTE
5	MUCHO

Se utilizó evaluación estadística mediante tablas dinámicas, gráficos ilustrativos en hojas de cálculo en Excel, con el que se realizó la tabulación, el análisis e interpretación de la información.

A continuación, se presentan los datos más sobresalientes obtenidos en las investigaciones ordenadas según los factores motivacionales e higiénicas acorde a la teoría de dos factores de Herzberg. Se utilizó hojas de cálculo Excel, tablas dinámicas, con el que se realizó la tabulación de datos, el análisis e interpretación de la información, presentando los resultados propios de la investigación en tablas y gráficos ilustrativos.

4.2. Análisis de Afirmaciones Relacionadas con Factores Motivacionales e Higiénicos

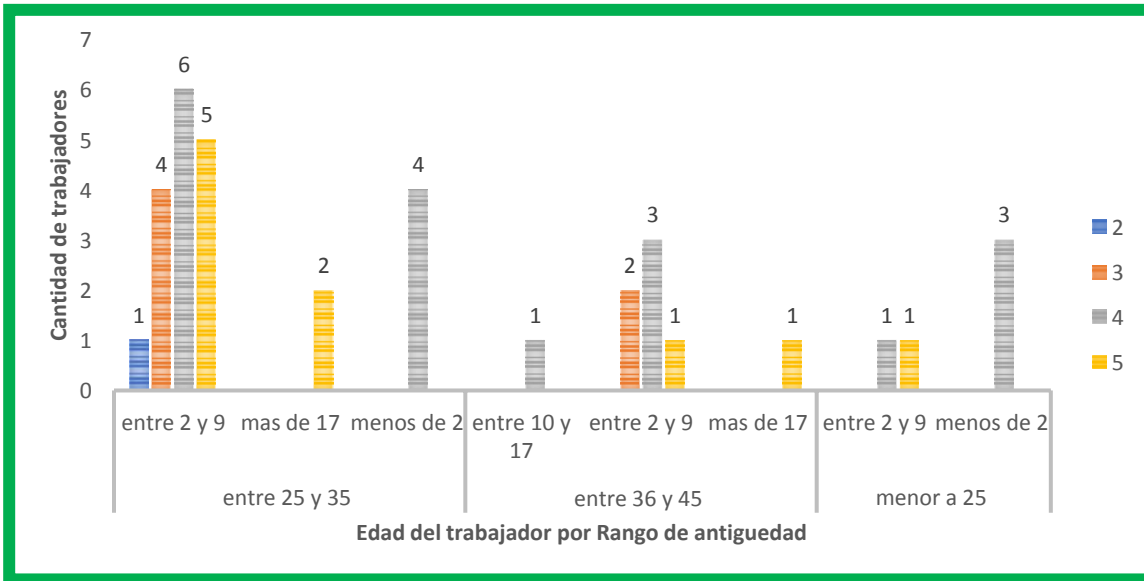
Gráfico 9 Pregunta número 1 del cuestionario de Motivación



Como se puede observar, el 3% de los trabajadores considera su trabajo como poco interesante y desafiante, el 17% lo considera como algo interesante y desafiante mientras que el 51% lo califica como suficiente y un 29 % opina que su trabajo es muy interesante.

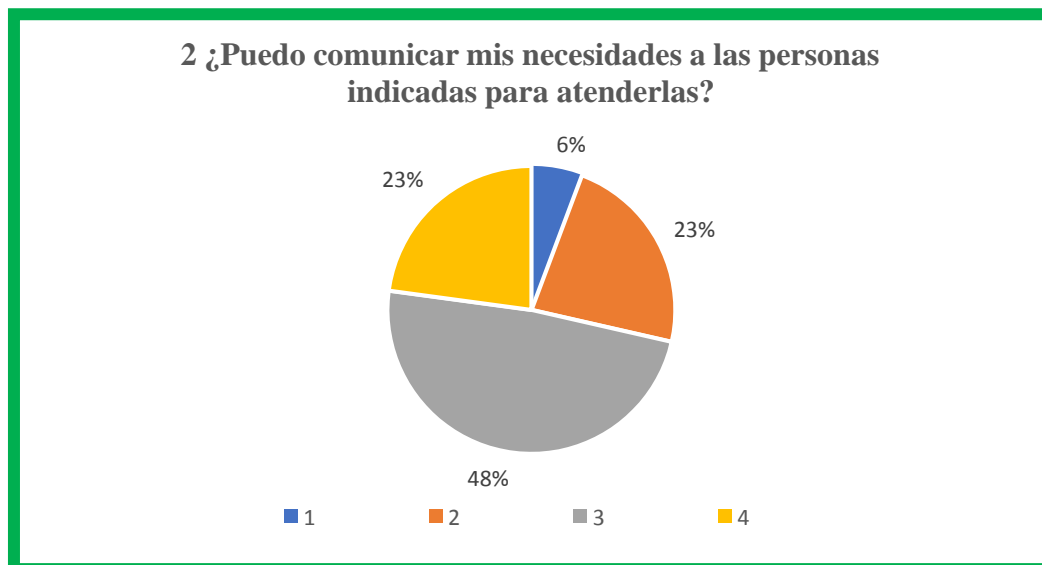
Según los resultados obtenidos 18 trabajadores de 35 afirma lo interesante y desafiante de su cargo. Herzberg confirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña.

Gráfico 10 Pregunta número 1 del cuestionario de Motivación



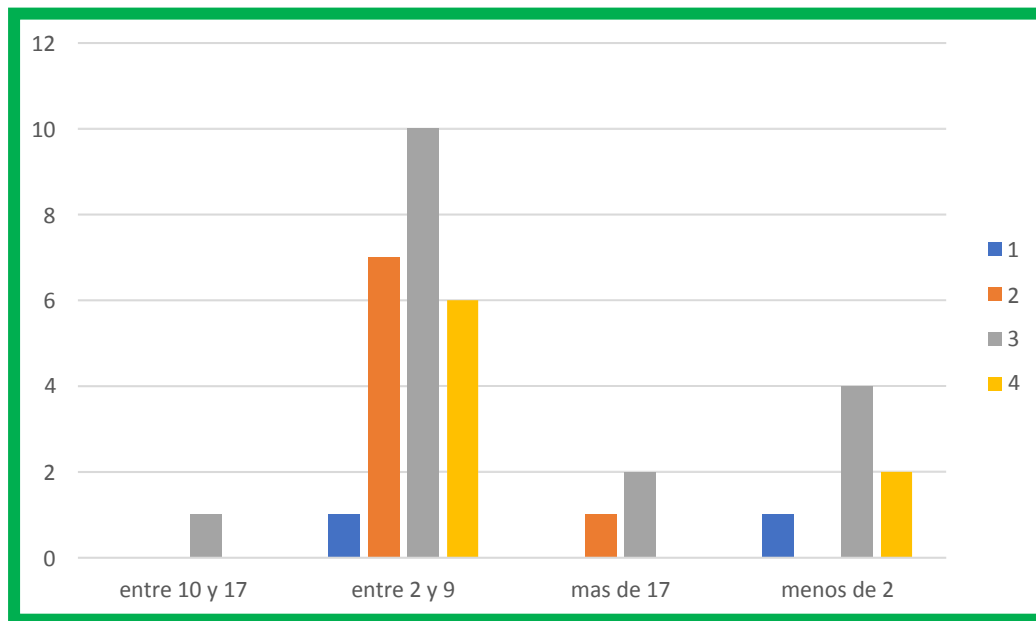
Así también, se muestra que los trabajadores que consideran que su trabajo es mayormente interesante y desafiante son que tienen una edad entre 25 y 35, con un rango de antigüedad en la empresa de entre 2 y 9 años.

Gráfico 11 Pregunta número 2 del cuestionario de Motivación



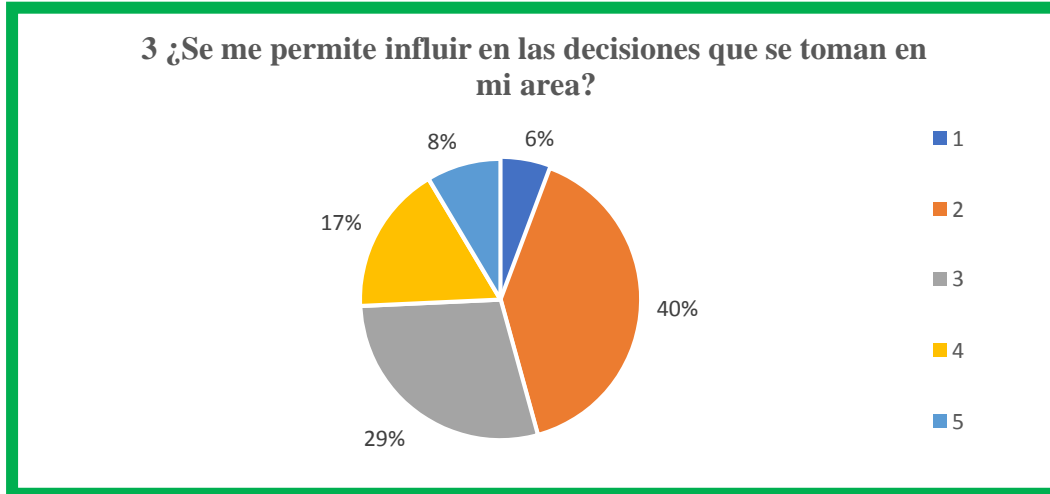
En cuanto a la sentencia previa, 6% opina que no puede comunicar “nada” de sus necesidades a las personas indicadas, el 23% “poco”, el 48% “algo” y el 23% como “suficiente” como valor máximo.

Gráfico 12 Pregunta número 2 del cuestionario de Motivación



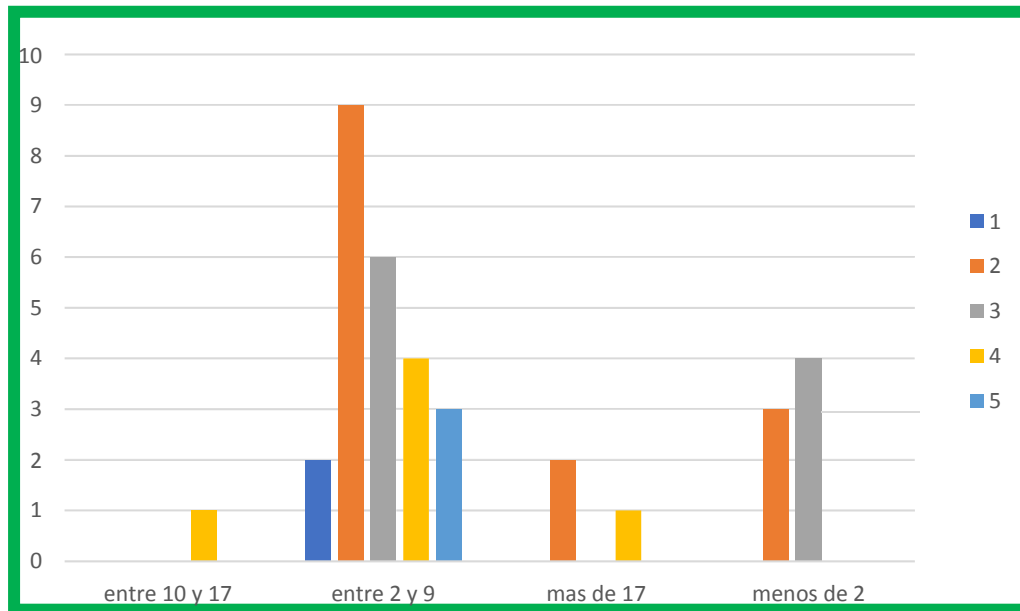
En lo que respecta al rango de antigüedad mayormente los trabajadores de entre 2 y 9 años pueden comunicar de manera regular sus necesidades a las personas indicadas para atenderlas, en comparación al resto. Herzberg busca optimizar la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales a través de la buena comunicación y supervisión clara en relación a la jerarquía de autoridad, evitando estructuras burocráticas.

Gráfico 13 Pregunta número 3 del cuestionario de Motivación



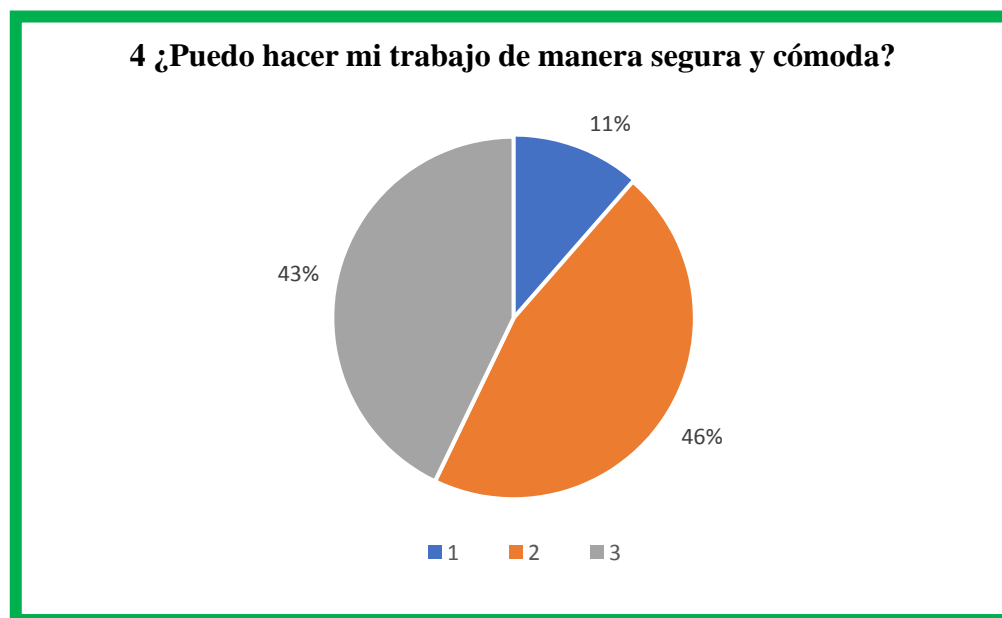
En cuanto a la afirmación previa, se denota que el 6% considera que no se le permite influir “nada” en las decisiones de su área, el 40% opina que “poco”, 29% “algo”, 17% “suficiente” y únicamente el 8% atribuye que es “mucho”.

Gráfico 14 Pregunta número 3 del cuestionario de Motivación



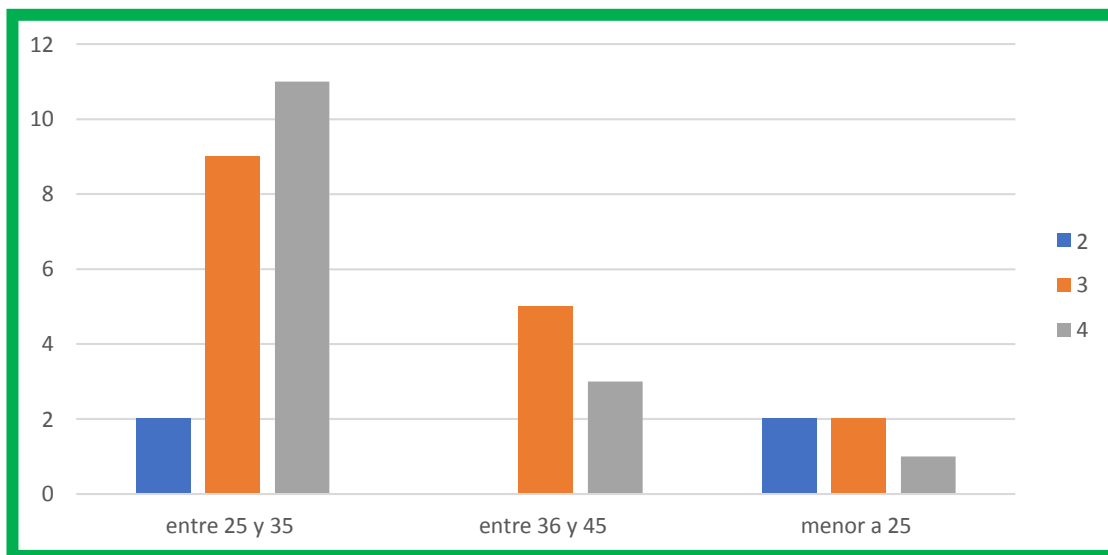
En relación al rango de antigüedad mayoritario de entre 2 y 9 años, considera que se le permite influir en las decisiones de su área de manera escasa o limitada. Según Herzberg la mejor forma de organización es aquella que estimula a la formación de grupos de trabajo estables y de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, mediante buena comunicación.

Gráfico 15 Pregunta número 4 del cuestionario de Motivación



Respecto a la distribución porcentual en el gráfico, el 46% considera que puede “poco” hacer su trabajo de manera segura, el 43% “algo” y el 11% opina que no puede “nada”. Acorde a lo señalado por Herzberg, dentro de los factores higiénicos o ambientales es el ambiente que rodea al trabajador el que afecte o beneficie, tanto como en su seguridad laboral como en las condiciones de su trabajo.

Gráfico 16 Pregunta número 4 del cuestionario de Motivación



Haciendo la comparación con la edad del trabajador, la mayoría de entre 25 y 35 años considera suficiente su posibilidad de hacer su trabajo de manera segura y cómoda.

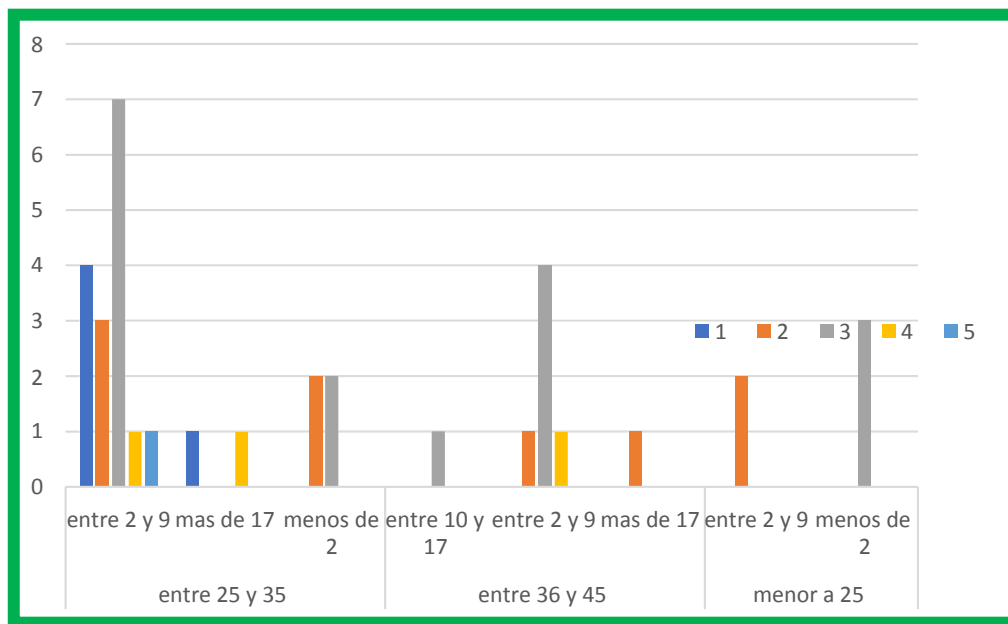
Gráfico 17 Pregunta número 5 del cuestionario de Motivación



Con respecto a la afirmación, el 3% no se siente nada reconocido, un 26% poco reconocido sin embargo un 49 % afirma que se siente algo reconocido, un 8 % lo suficientemente reconocido y un 26% se siente muy reconocido en el trabajo.

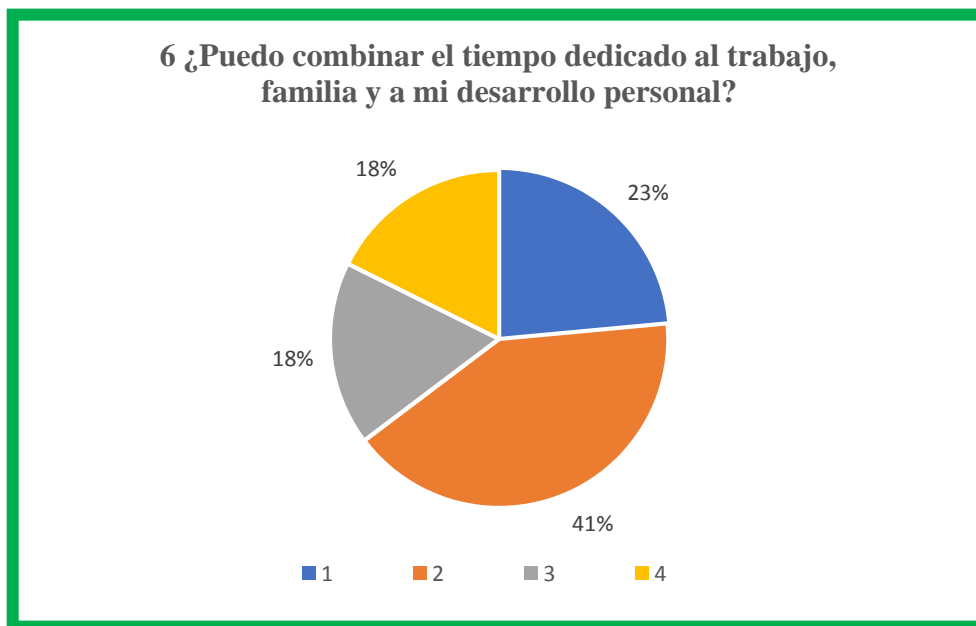
De acuerdo a los datos obtenidos son 17 trabajadores de 35 que se sienten algo reconocidos un indicador indeterminado, Herzberg en su teoría menciona que la satisfacción de los trabajadores dependerá en gran parte del reconocimiento que se le dé por los logros alcanzados en su labor. Puesto que esto le confirma a la persona que está realizando un trabajo bien hecho e importante.

Gráfico 18 Pregunta número 5 del cuestionario de Motivación



Haciendo una comparación con el rango de edad y de antigüedad se tiene que los trabajadores que se sienten “algo” reconocidos se encuentran entre 25 y 35 años de edad con una antigüedad entre 2 y 9 años.

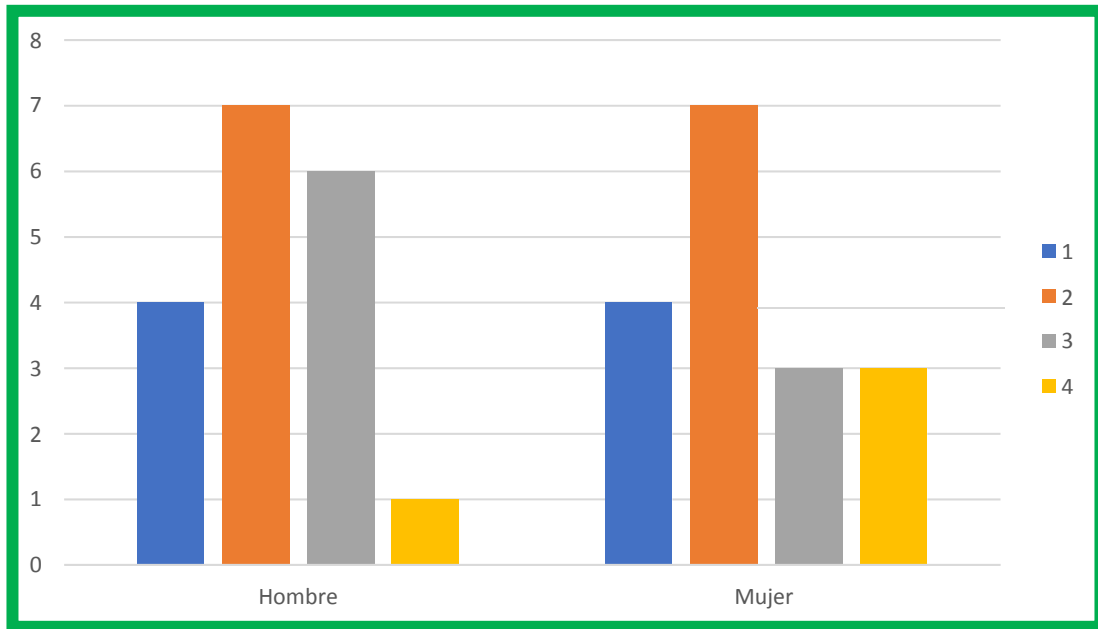
Gráfico 19 Pregunta número 6 del cuestionario de Motivación



Según los resultados obtenidos los trabajadores opinan en un 23% que “nada” pueden combinar su tiempo con el trabajo, su familia y su desarrollo personal; un 41% opina “poco”, un 18% lo califica como “algo” mientras que un 18% afirma lo “suficiente”.

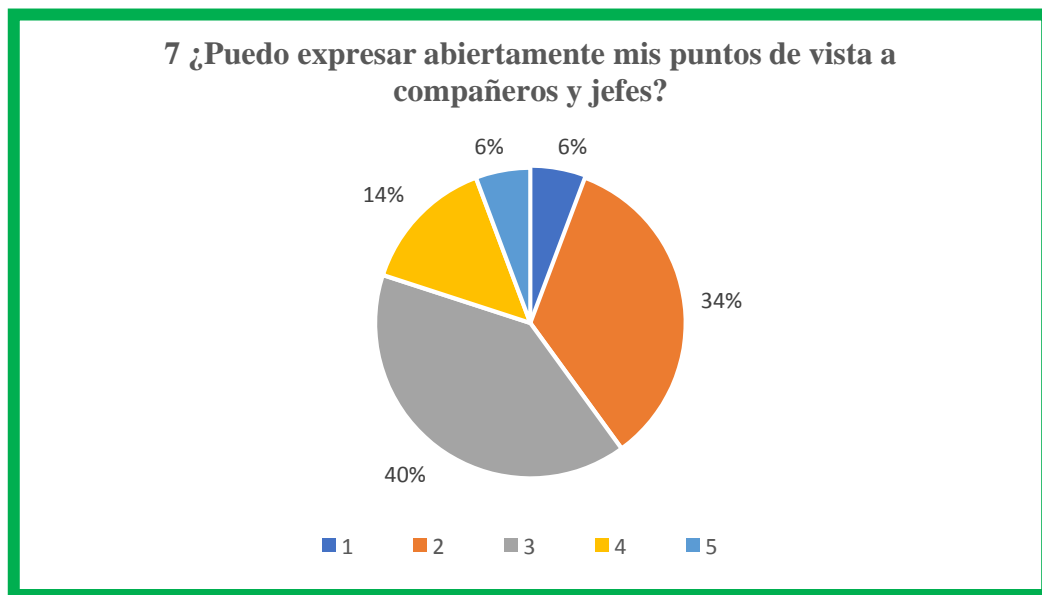
La satisfacción de un empleado es fundamentalmente resultado de lo que Herzberg denominó “factores de motivación”. Estos tienen que ver con el crecimiento profesional, la autonomía para realizar su trabajo, formación de una familia. Este tipo de factores contribuyen enormemente al aumento de la satisfacción de las personas.

Gráfico 20 Pregunta número 6 del cuestionario de Motivación



En la empresa los hombres opinan que “poco y algo” pueden combinar su tiempo con el trabajo, su familia y su desarrollo personal mientras las mujeres consideran en su mayoría que lo hacen poco.

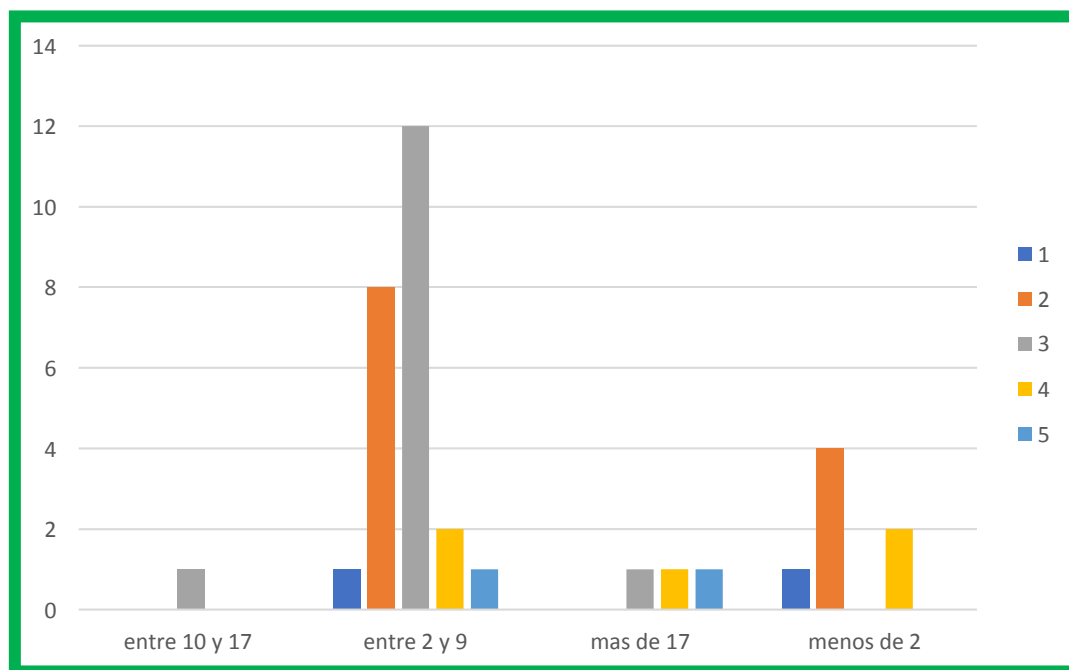
Gráfico 21 Pregunta número 7 del cuestionario de Motivación



En lo que respecta si los trabajadores pueden expresar abiertamente sus puntos de vista a sus compañeros y jefes un 6% considera que “nada”, un 2% que “poco”, un 40% lo califica como “algo”, un 14% lo “suficiente” mientras que un 6% como mucho.

Compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización. Según lo señalado por Herzberg.

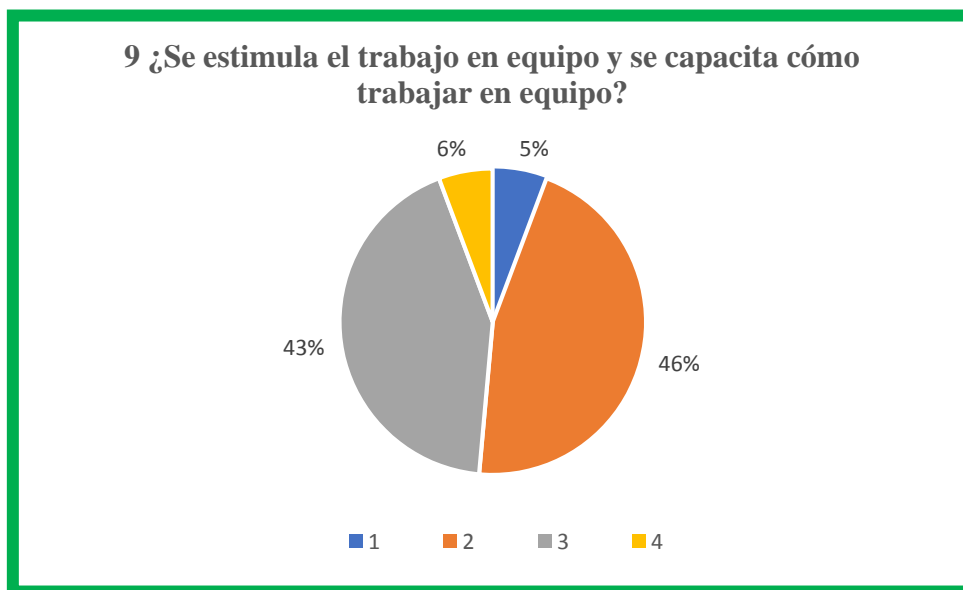
Grafico 22 Pregunta número 7 del cuestionario de Motivación



Los trabajadores que tienen una antigüedad entre 2 y 9 años consideran en su mayoría que poco y algo pueden expresar abiertamente sus puntos de vista a sus compañeros y jefes.

Asimismo, se muestra que los trabajadores de entre 25 y 35 años de edad y con un rango de antigüedad entre 2 y 9 años consideran que reciben poca retroalimentación de su desempeño. De acuerdo con Herzberg, si las personas están satisfechas con su trabajo y reciben retroalimentación positiva, desarrollan capacidades y mejoran su rendimiento laboral.

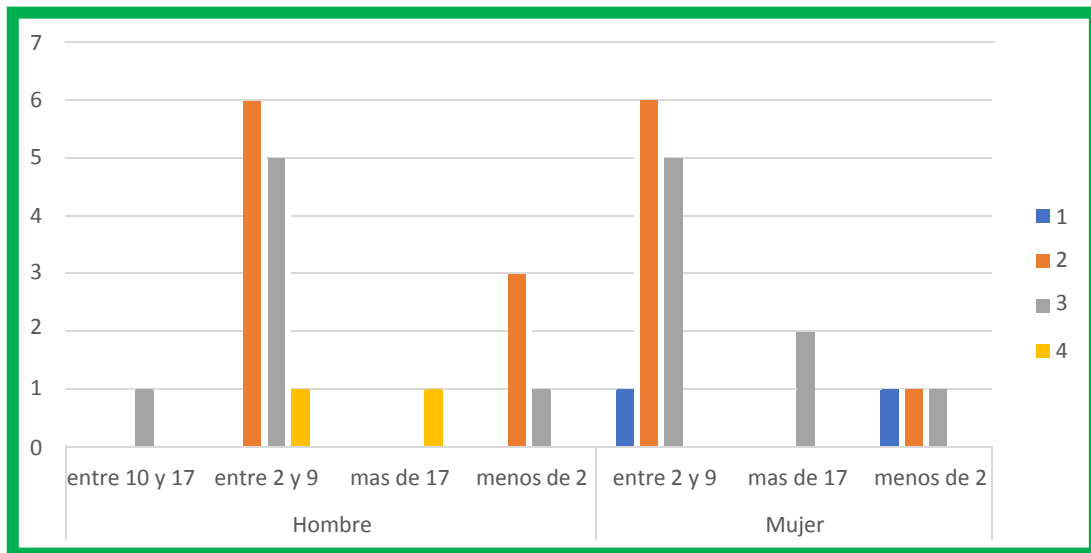
Grafico 25 Pregunta número 9 del cuestionario de Motivación



En relación a la afirmación de la estimulación y capacitación del trabajo en equipo un 5% opina que “nada”, un 46% como poco, un 43% como algo y un 6% lo afirma como suficiente.

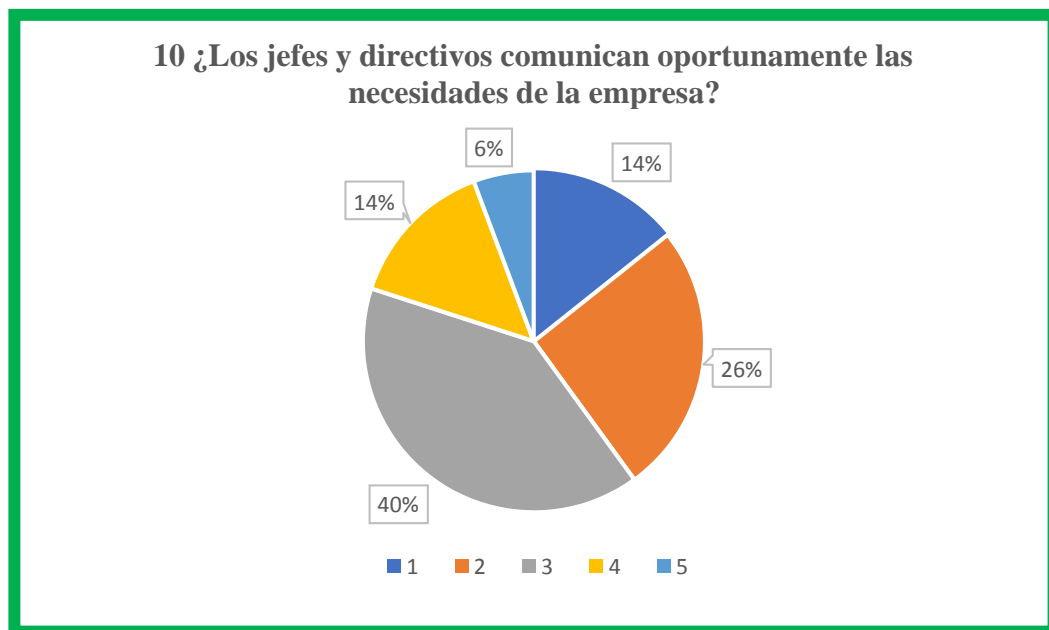
Herzberg refiere al ambiente de cooperación que debe existir dentro de la unidad de trabajo, los colaboradores reconocen la importancia de un clima de colaboración con sus compañeros para alcanzar las metas.

Grafico 26 Pregunta número 9 del cuestionario de Motivación



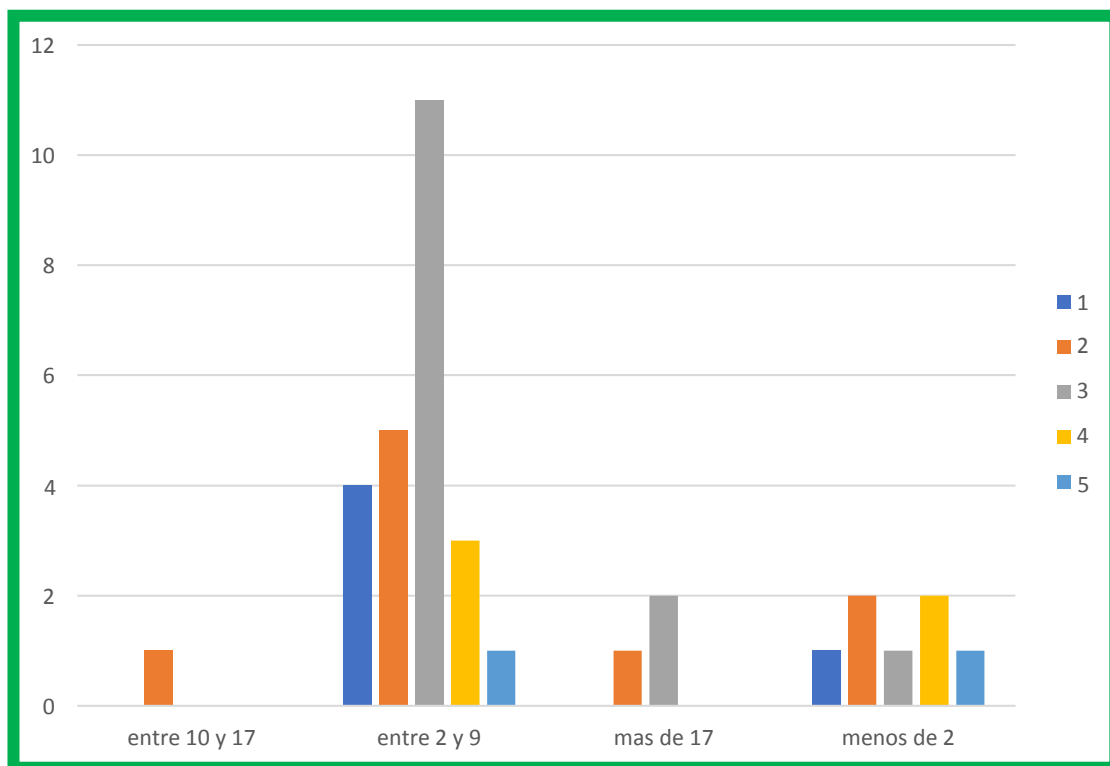
En relación a la opinión tanto de hombres como mujeres en un rango de antigüedad entre 2 y 9 años coinciden en que poco y algo se estimula y capacita del trabajo en equipo, siendo un trabajo que requiere al máximo la colaboración de todos para obtener resultados positivos.

Grafico 27 Pregunta número 10 del cuestionario de Motivación



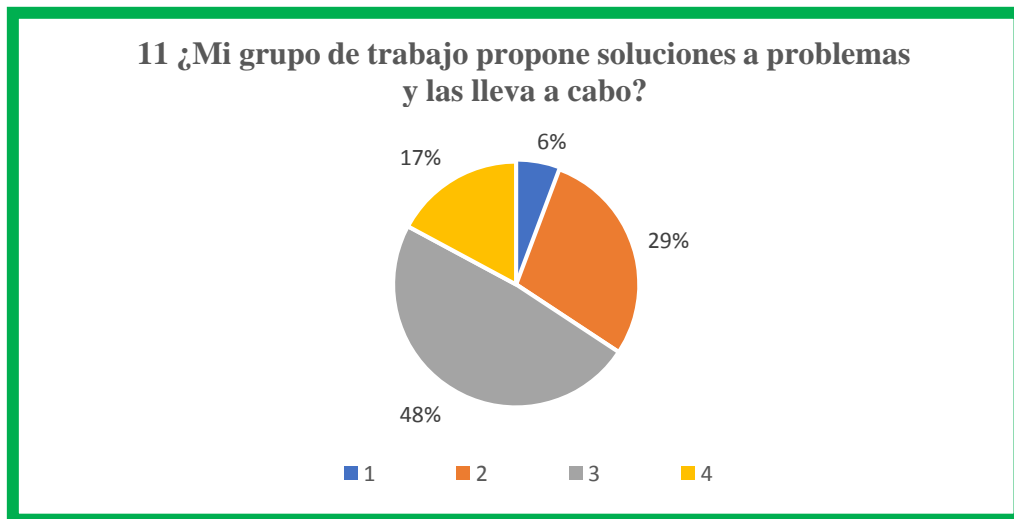
En relación a la afirmación previa se muestra que un 14% de los trabajadores considera que los jefes y directivos no comunican oportunamente “nada” las necesidades de la empresa, un 26% poco, un 40% lo califica como algo, un 14% como suficiente y solo un 6% como mucho. Acorde con Herzberg, existe una relación básica entre las necesidades de los individuos y los objetivos de organizaciones, por lo que este aspecto debe ser claro en ambas partes.

Grafico 28 Pregunta número 10 del cuestionario de Motivación



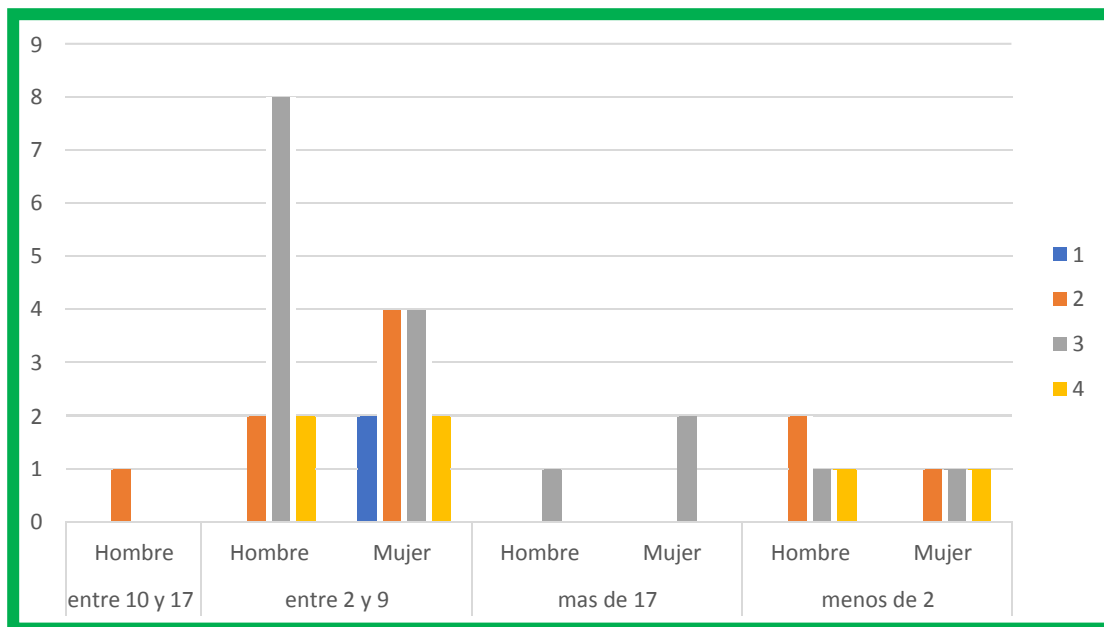
De este modo, se evidencia que según el rango de antigüedad los trabajadores de 2 a 9 años consideran mayormente que se comunican de manera regular las necesidades de la empresa.

Gráfico 29 Pregunta número 11 del cuestionario de Motivación



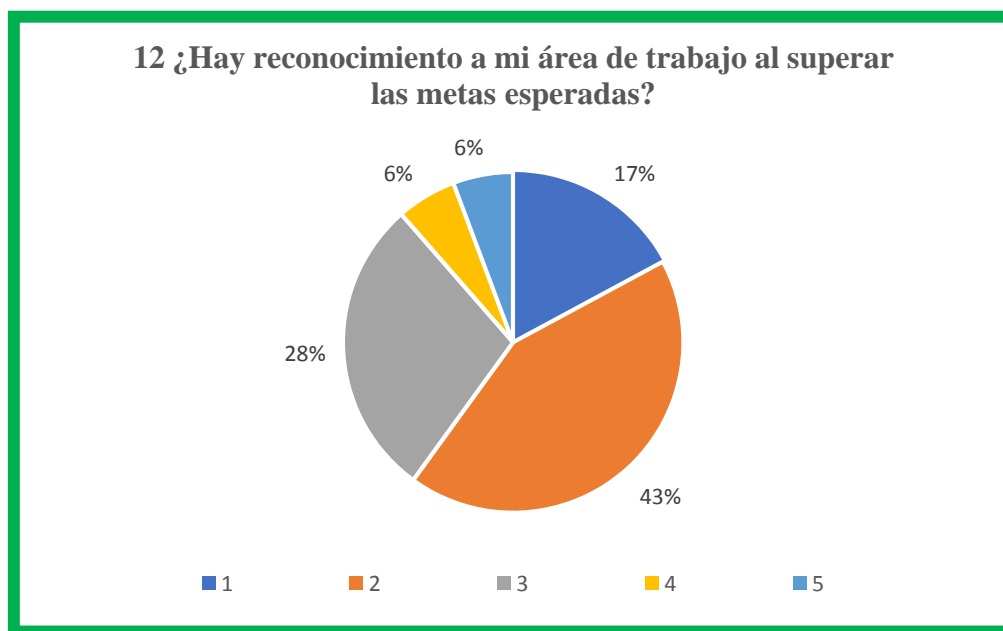
En cuanto a la afirmación un 6% considera que el grupo de trabajo no propone “nada” de soluciones las cuales son llevadas a cabo, un 29% como poco, un 48% lo califica como algo sin embargo un 17% lo ve como suficiente.

Gráfico 30 Pregunta número 11 del cuestionario de Motivación



En el gráfico se evidencia que el rango mayoritario de hombres de entre 2 y 9 años de antigüedad en la empresa considera como regular que su grupo de trabajo propone soluciones y las lleva a cabo. Como factor Higiénico de Herzberg, el ambiente de trabajo debe ser confiable, seguro y con buena comunicación.

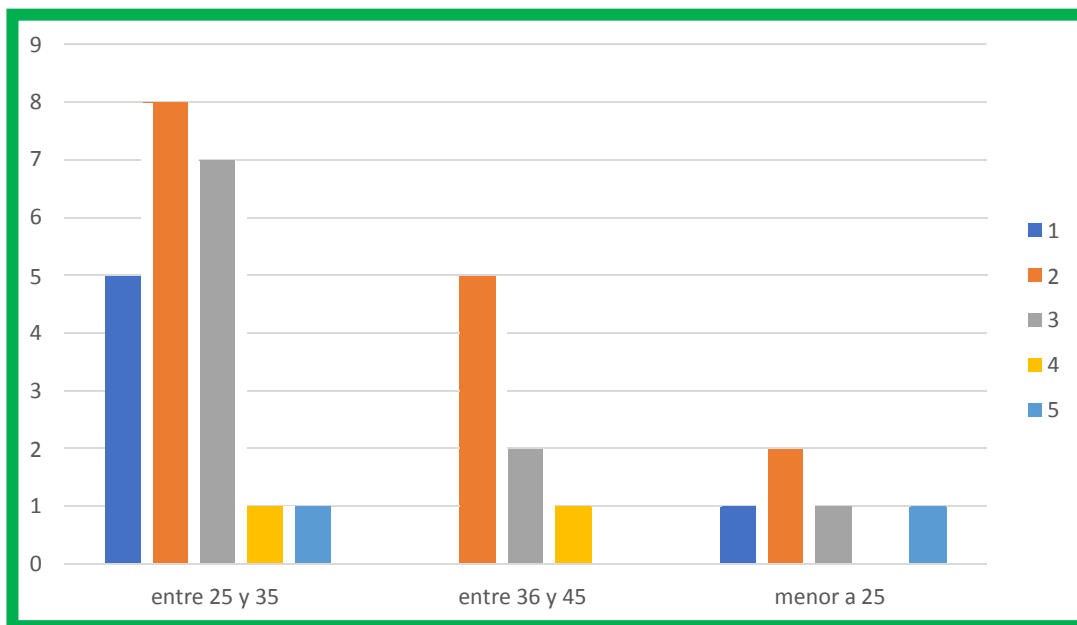
Gráfico 31 Pregunta número 12 del cuestionario de Motivación



En cuanto a la afirmación, se muestra que el 17% se siente “nada” reconocido al alcanzar las metas esperadas, 43% “poco”, 28% califica como “algo” y solo el 6% indica que es “suficiente” al igual que “mucho”.

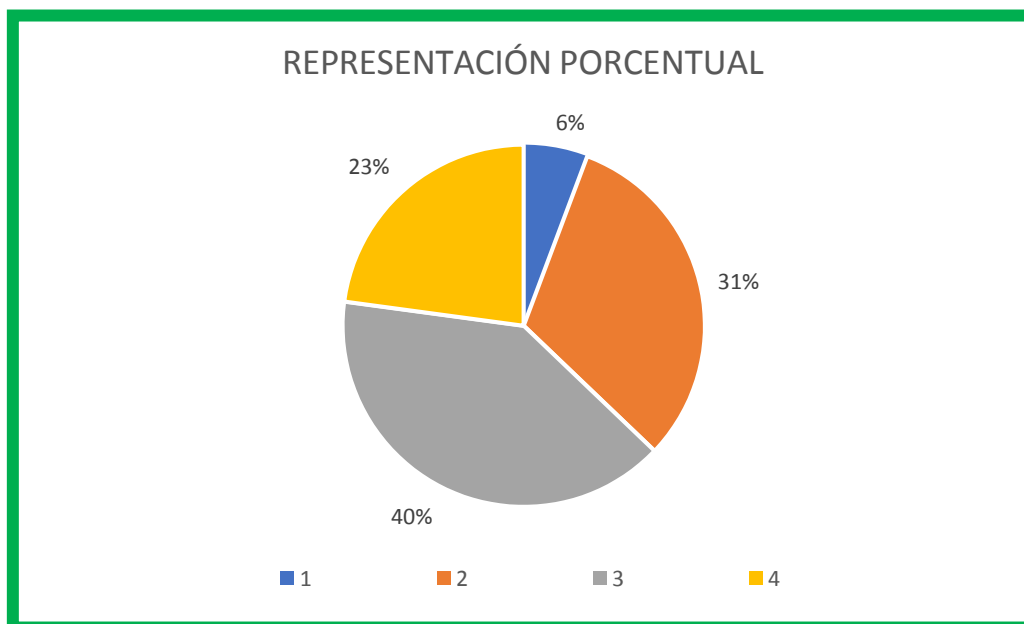
Acorde al factor motivacional de Herzberg, el reconocimiento está relacionado con la labor que uno desempeña, incluyendo el trabajo estimulante, el crecimiento y desarrollo personal.

Gráfico 32 Pregunta número 12 del cuestionario de Motivación



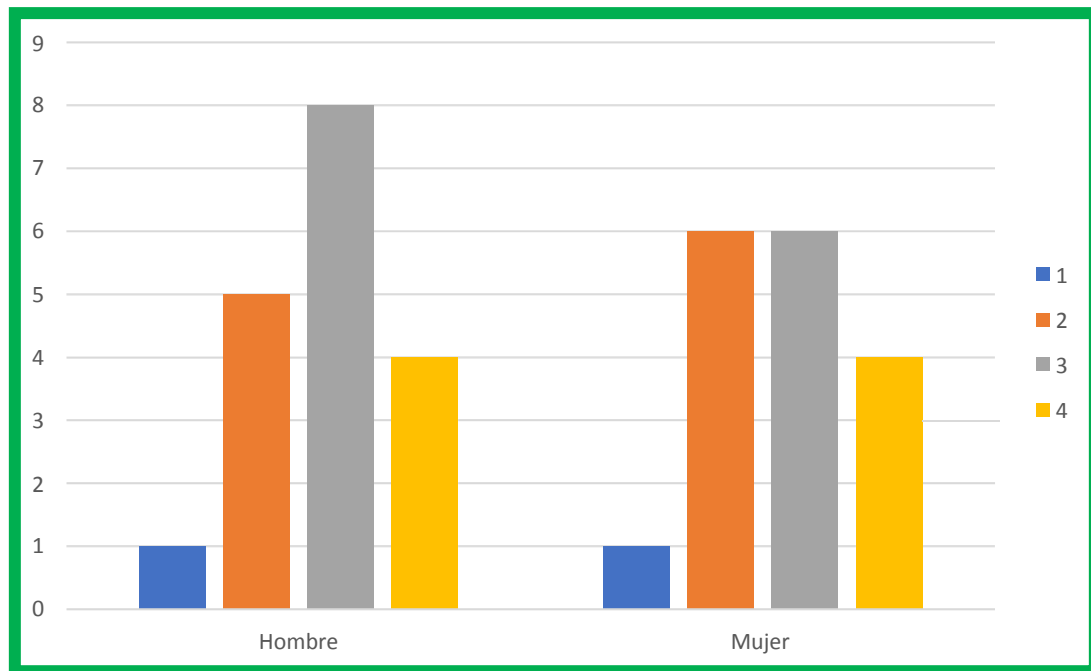
En relación a la edad de los trabajadores, se evidencia que el grupo mayoritario de entre 25 a 35 años califica de poco y algo reconocido su área de trabajo al superar sus metas.

Gráfico 33 Pregunta número 13 del cuestionario de Motivación



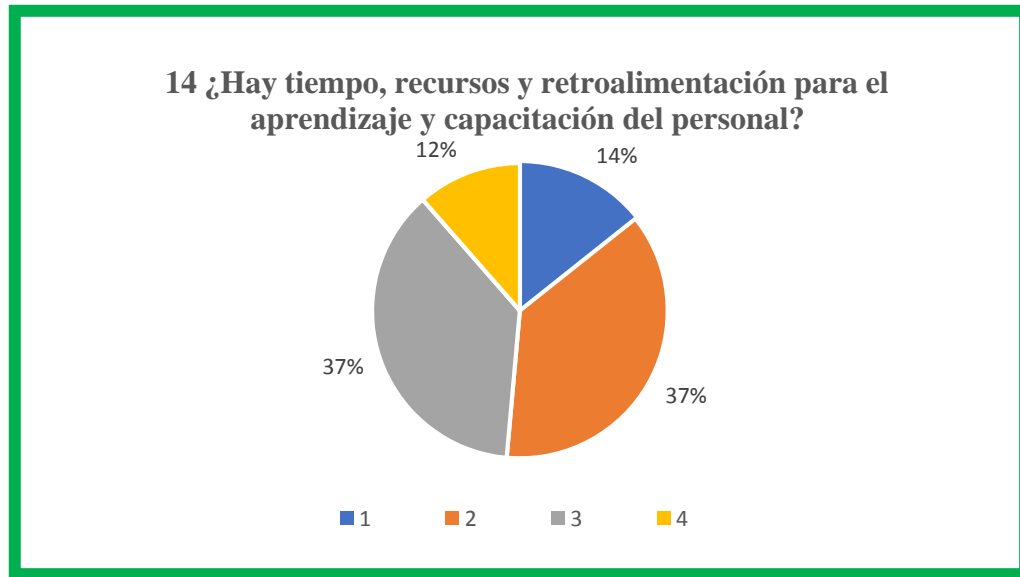
Respecto a la afirmación un 6% califica como “nada” a la existencia de un ambiente abierto a la creatividad, un 31% como poco, un 40% lo señala como algo y un 23% indica que el ambiente que existe es “suficiente”.

Gráfico 34 Pregunta número 13 del cuestionario de Motivación



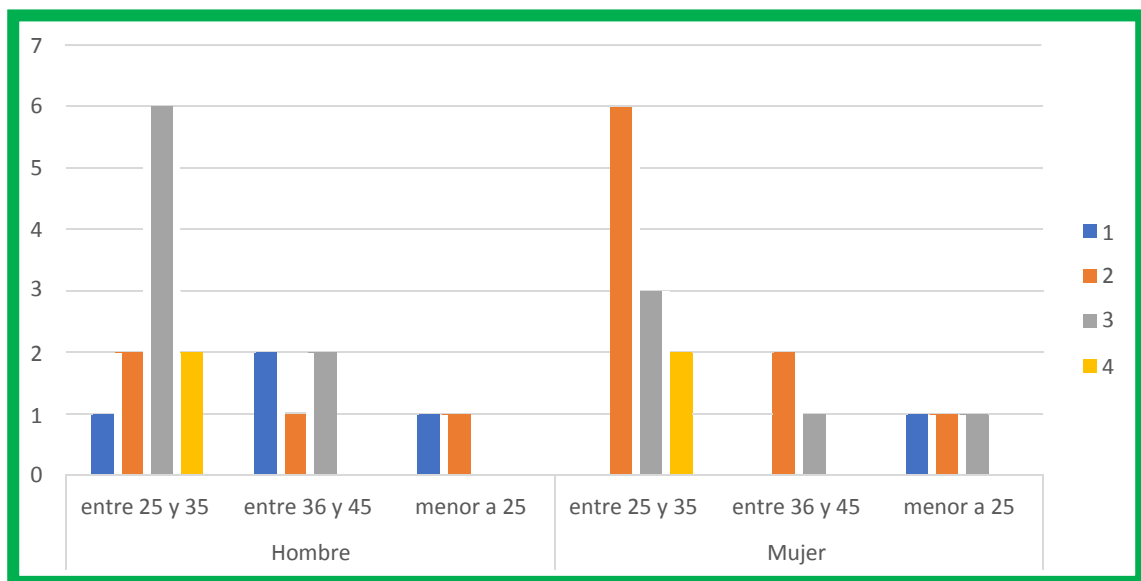
Con relación a la afirmación los hombres consideran que existe un ambiente laboral algo abierto a la creatividad, mientras que las mujeres indican que este ambiente es poco y algo abierto. Considerando que Herzberg en su teoría bifactorial señala que esta situación podría provocar la pérdida en el significado psicológico del trabajador y el desinterés generaría desmotivación.

Gráfico 35 Pregunta número 14 del cuestionario de Motivación



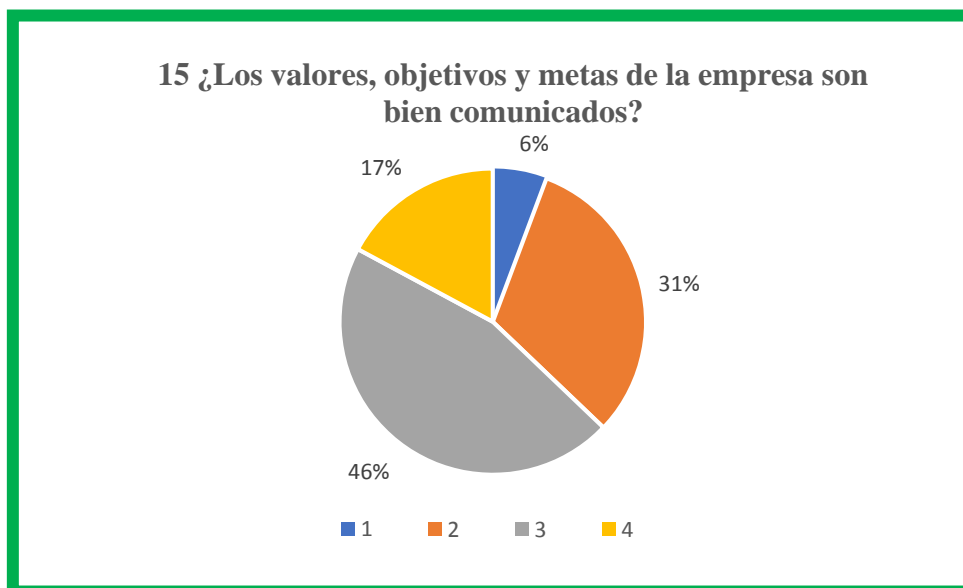
Según los datos obtenidos, el 37% opina que se emplea “poco” tiempo, recursos y retroalimentación al igual porcentaje que los que consideran como “algo”, 14% “nada” y el 12% lo considera “suficiente”. Conforme a la teoría de Herzberg, para ayudar a que el trabajo de los empleados resulte más interesante, se les debe dar capacitaciones continuas y proveerles de los recursos necesarios para lograrlo.

Gráfico N.º 36 Pregunta número 14 del cuestionario de Motivación



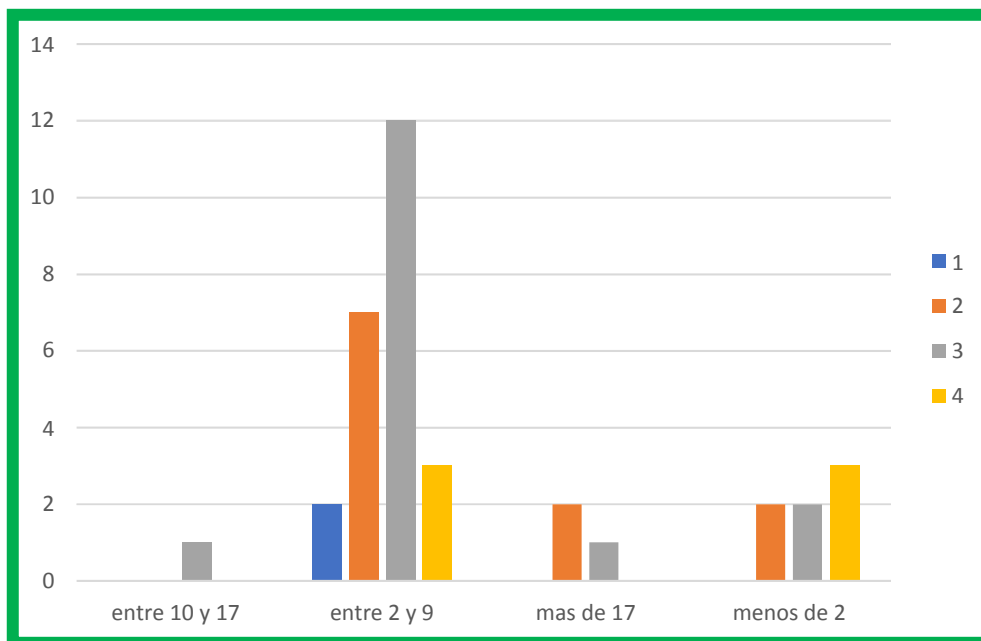
En el grafico previo se muestra que los hombres consideran mayormente como regular el tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje y la capacitación que reciben, en cambio las mujeres en la misma cantidad como poco. Siendo la naturaleza la empresa requiere capacitación constante por la normativa cambiante del entorno en la que se desarrolla.

Grafico 36 Pregunta número 15 del cuestionario de Motivación



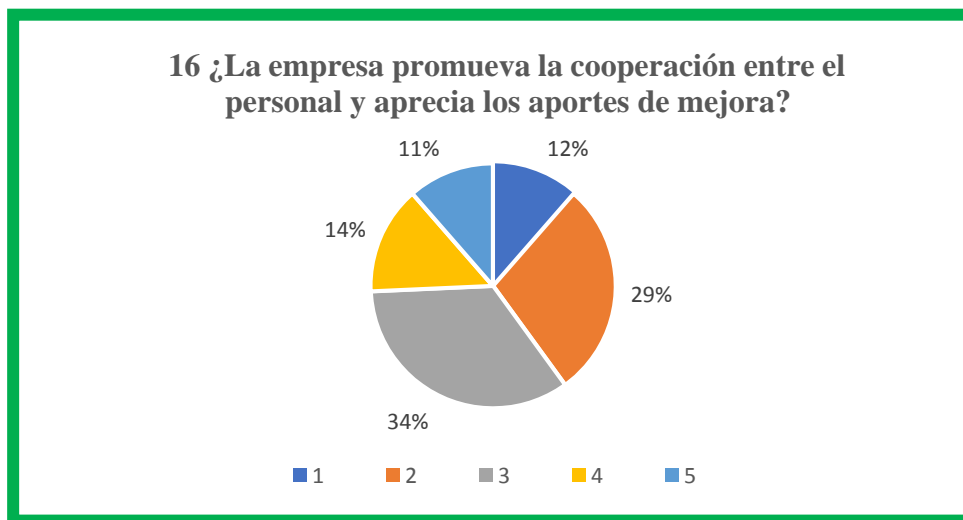
Podemos ver que la opinión de los trabajadores refleja un 46% como “algo” comunicados los valores, objetivos y metas de la empresa, el 31% lo considera “poco”, un 17% “suficiente” y solo el 6% indica que no es “nada” comunicado estos aspectos a los trabajadores.

Gráfico 37 Pregunta número 15 del cuestionario de Motivación



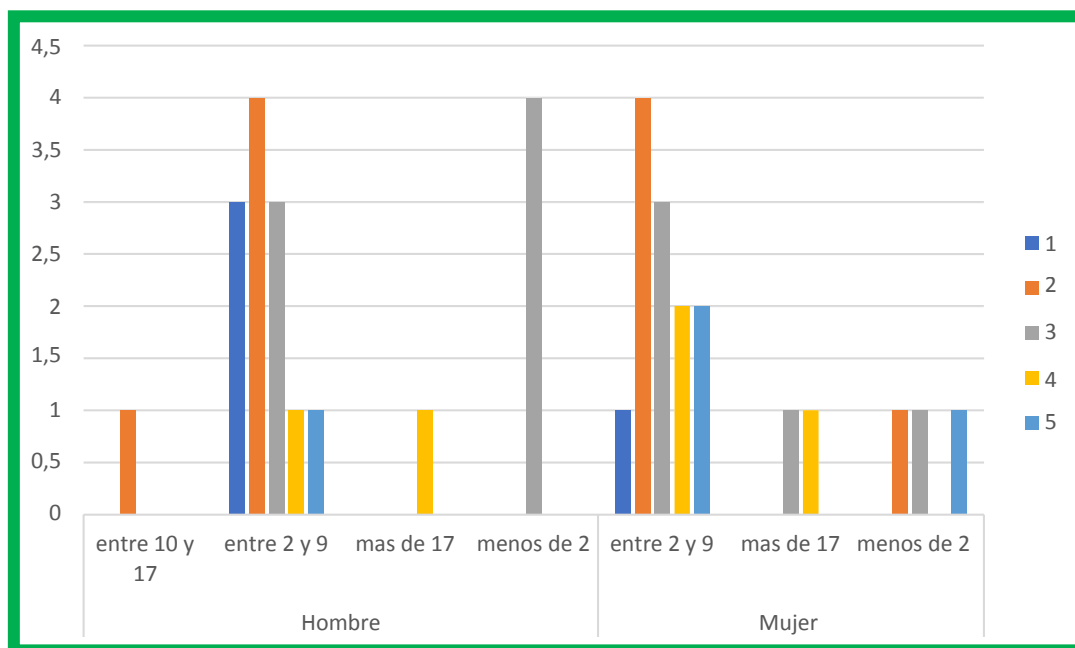
Diferenciando entre el rango de antigüedad de los trabajadores, podemos ver que el mayor porcentaje de entre 2 y 9 años de antigüedad considera como regular o algo comunicados los valores, objetivo y metas de la empresa a ellos. Cuando este factor es óptimo, se incrementa la satisfacción y la motivación laboral. Cuando es precario la satisfacción está ausente, aunque esto no quiere decir que exista insatisfacción.

Gráfico 38 Pregunta número 16 del cuestionario de Motivación



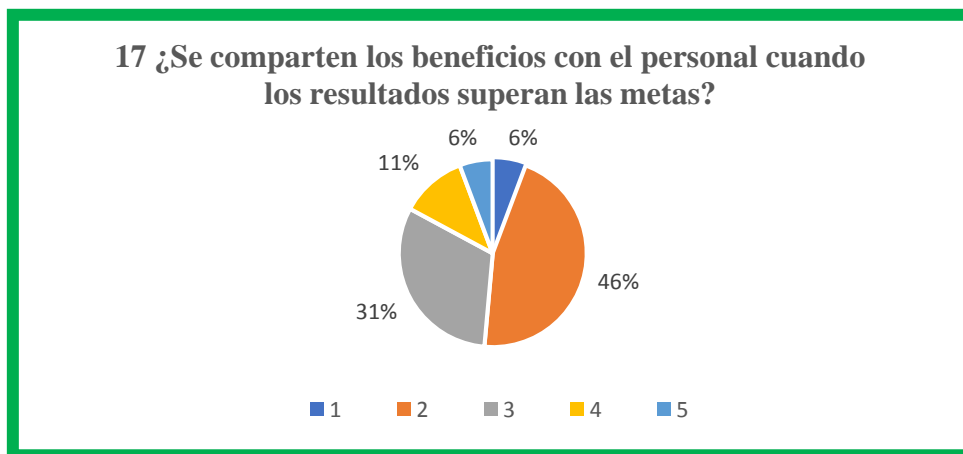
Respecto a la afirmación previa, el 34% considera que la empresa promueve “algo” la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora, el 29% indica “poco”, mientras que el 14%, 12% y 11% opina que es “suficiente”, “nada” y “mucho” respectivamente.

Grafico 39 Pregunta número 16 del cuestionario de Motivación



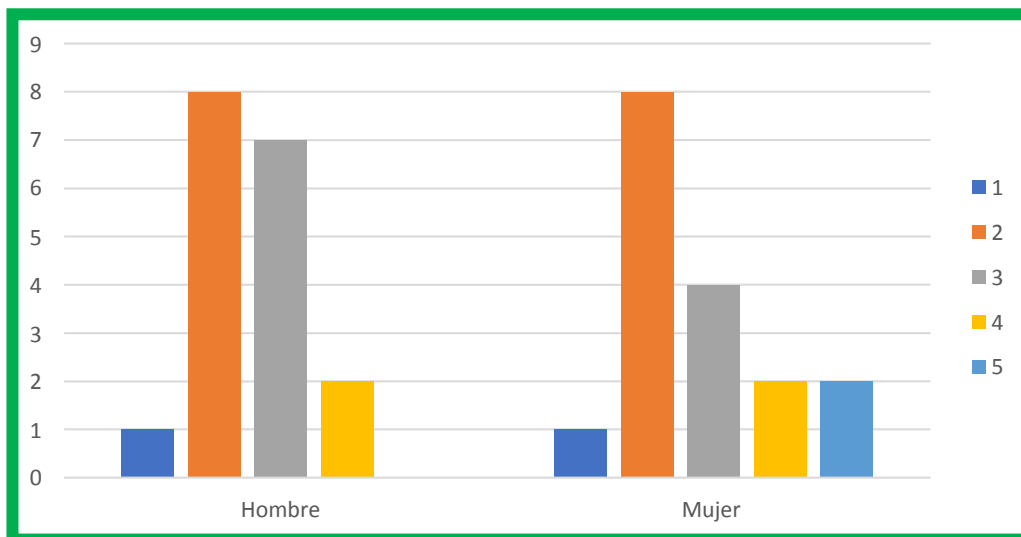
Tomando en cuenta el género y el rango de antigüedad de los trabajadores entre 2 y 9 años una mayoría considera que la empresa promueve muy poco la cooperación entre trabajadores, sin embargo, descuida un factor importante puesto que las labores cotidianas precisan de trabajo constante en equipo.

Grafico 40 Pregunta número 17 del cuestionario de Motivación



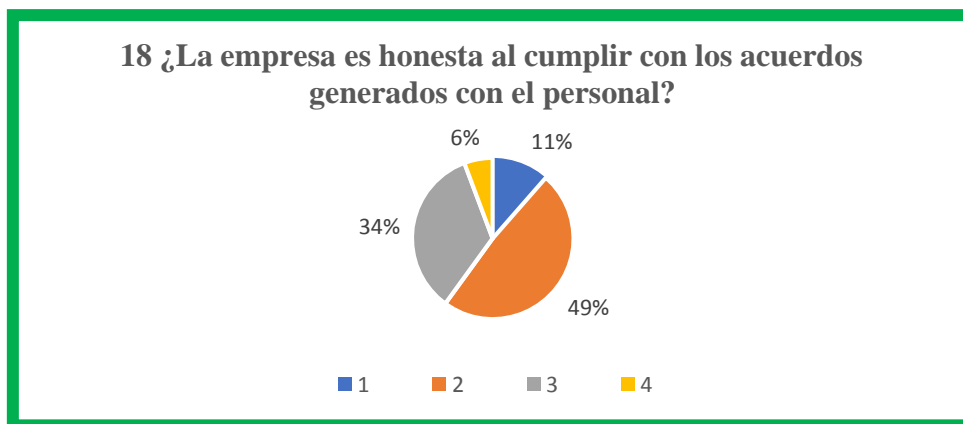
La grafica nos indica que, el 46% de los trabajadores opina que se comparte “poco” los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas, 31% indica “algo”, 11% considera suficiente y 6% tanto “nada” como “mucho” en este aspecto. Acorde a Herzberg, si a un trabajo significativo e interesante le añadimos el reconocimiento de la compañía por el esfuerzo realizado, generará en el empleado una gran satisfacción que se traducirá en un crecimiento individual, aumentando sus índices de productividad.

Grafico 41 Pregunta número 17 del cuestionario de Motivación



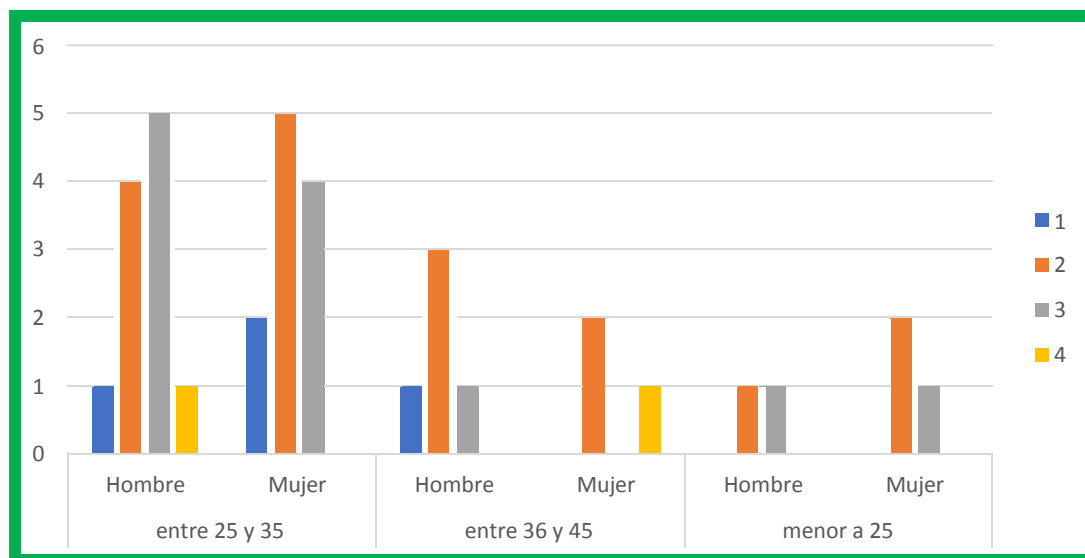
En tanto a la afirmación previa y considerando el género de los trabajadores, se muestra que ambos afirman como poco o escaso los beneficios compartidos con el personal, cuando los resultados superan las metas.

Gráfico 42 Pregunta número 18 del cuestionario de Motivación



En la representación encontramos que, la parte mayoritaria del 49% considera a la empresa como “poco” honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal, 34% asume que esto es “algo”, 11% “nada” y tan solo el 6% “suficientemente” honesta.

Gráfico 43 Pregunta número 18 del cuestionario de Motivación





Haciendo la relación entre el la edad y el género del trabajador, podemos inferir que la mayor parte de los hombre y mujeres de entre 25 a 35 años de edad considera a la empresa como media y poco honesta al momento de cumplir los acuerdos generados con el personal.



UMSA
la mejor

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA



CAPITULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Consideraciones.

Analizando los objetivos estratégicos, las políticas de la organización y tomando en cuenta la Misión “*Creamos soluciones pensadas en nuestros clientes, con altos estándares de calidad mediante conectividad integrada, afianzados en prácticas empresariales seguras que consoliden la rentabilidad económica, para el desarrollo del grupo, los socios y el país.*”. Además de la Visión “*Marcar diferencia con la logística.*”. Planteamos el desarrollo de la propuesta con los siguientes objetivos.

5.1.1 Objetivo General

Generar una propuesta para que la empresa PACENA S.R.L. Agencia Despachante de Aduana reduzca errores y obtenga mejoras en los indicadores de desempeño del área operativa.

Medibles o cuantificables. Realista.



5.1.2 Objetivo Específico



- Establecer y organizar las estrategias motivacionales adecuadas para los trabajadores.
- Comunicar las actividades estratégicas a realizar.
- Impartir el plan de incentivos motivacionales para los trabajadores.
- Realizar métodos de evaluación y control al personal en el área de trabajo.

5.2 Estrategias motivacionales:

1. Aportar nuevos retos al puesto del trabajador.
2. Brindar retroalimentación y reconocimiento.
3. Fomentar la participación en las decisiones.
4. Generar relaciones sociales.

ESTRATEGIA MOTIVACIONAL I

APORTAR NUEVOS RETOS AL PUESTO DEL TRABAJADOR	
OBJETIVO	
Motivar a los trabajadores de forma permanente, mediante desafíos en los que puedan poner en práctica sus fortalezas y ampliar sus capacidades.	
RESPONSABLE:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder Especialista de Línea ✓ Responsable de Gestión del Talento Humano ✓ Coordinador de Operaciones 	
ACTIVIDADES	
TIEMPO: MENSUAL	
<p>A. Derivar una responsabilidad específica significativa conforme al puesto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal con los conocimientos y herramientas necesarias ✓ Notificar al cliente sobre la asignación del trabajador para la tarea 	
TIEMPO : TRIMESTRAL	
<p>B. Capacitaciones brindadas por los trabajadores a sus compañeros de su unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer el temario según requerimiento de conocimiento del personal. ✓ Definir y comunicar el cronograma de capacitaciones con fecha y horas asignadas. ✓ Disponer del espacio (sala de reuniones) y equipos necesarios. 	
TIEMPO : SEMESTRAL	

<p>C. Habilitar en la plataforma de la empresa un módulo para recibir solicitudes de mejora continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar las campos de sugerencia para mejora según puesto de trabajo ✓ Analizar con los jefes de área las propuestas realizadas ✓ Comunicar los cambios y las respuestas a las sugerencias brindadas. 	
<p>TIEMPO : SEMESTRAL</p>	
<p>D. Elaborar una base de datos parametrizados con la finalidad de reducir el riesgo de errores de transcripción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar los variables a parametrizar según cliente y tipo de tarea. ✓ Programar y dividir por trabajador un tiempo para completar las descripciones que serán parametrizadas. ✓ Revisar con el cliente los datos y cambios realizados. ✓ Implementar los cambios en la plataforma de la empresa. 	

Descripción A:

Se pretende asignar una responsabilidad específica y significativa conforme al puesto de trabajo, es decir, delegar una responsabilidad mediante el conducto regular (coordinador) al cliente sobre la asignación de la tarea al trabajador designado. Esto incrementará la responsabilidad y representa un desafío a sus capacidades.

Para este fin, se debe capacitar al trabajador previamente por su coordinador para cumplir con la meta a cabalidad, además de realizar pruebas antes de la asignación.



Descripción B:

Se procura programar un plan de capacitaciones a los trabajadores según unidad perteneciente, programado por el coordinador, en relación al requerimiento o reforzamiento de conocimiento necesario. Estas capacitaciones serán brindadas por personal de la propia unidad de manera rotativa.

Asimismo, se debe coordinar la disponibilidad de los tiempos y recurso para cumplir con la actividad designada.

Descripción C:

Habilitar en la plataforma de la empresa, un módulo para recibir solicitudes de mejora continua. Diseñando un campo de sugerencia para mejora según puesto de trabajo, donde los trabajadores pueden solicitar herramientas que beneficien su trabajo y de esta manera los jefes evalúen las mejores propuestas para llevarlas a cabo.

Posterior a la implementación tener un periodo de prueba y retroalimentación, comunicando constantemente los cambios positivos que surgieron a partir de las propuestas.

Descripción D:


Se busca elaborar en coordinación con el cliente una base de datos parametrizados con la finalidad de reducir el riesgo de errores de transcripción en el desarrollo de las actividades diarias de los trabajadores, mediante esta estrategia se sentirán más seguros y confiados.

Cabe notar que los errores en las operaciones representan frecuentemente descuentos por multas y contravenciones estatales a la empresa, el cual es asumido por el personal responsable.

ESTRATEGIA MOTIVACIONAL II

BRINDAR RETROALIMENTACIÓN Y RECONOCIMIENTO	
OBJETIVO	
Mostrar a los trabajadores que son valorados y escuchados por sus superiores, dando importancia a su desenvolvimiento.	
RESPONSABLE:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder Especialista de Línea ✓ Responsable de Gestión del Talento Humano ✓ Coordinador de Operaciones 	
ACTIVIDADES	
TIEMPO: ANUAL	
<p>A. Realizar talleres (WORKSHOP) que permitan aportar conocimientos, impresiones, ideas y preguntas acerca del desarrollo del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear y comunicar la fecha y hora de realización del taller. ✓ Disponer del espacio (sala de reuniones) y equipos necesarios. ✓ Ofrecer un refrigerio para amenizar el taller. ✓ Posterior a la evaluación, informar las consideraciones más importantes del taller y sus efectos positivos. 	
TIEMPO : SEMESTRAL	
<p>B. Brindar memorándums de reconocimiento al personal cuando se superen las metas o se implementen mejoras sugeridas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar los indicadores de rendimiento del personal, además de las implementaciones de mejora. ✓ Comunicar y entregar los memorándums de reconocimiento de manera pública 	



TIEMPO : MENSUAL	
<p>C. Implementar boletines informativos con artículos sobre el desempeño, fechas festivas o conmemorativas y aspectos interesantes de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Coordinar con el personal responsable el análisis y redacción de la información que será publicada✓ La emisión del boletín será de forma digital (correo electrónico)✓ Habilitar en la plataforma de la empresa la sugerencia de temas para publicación en el boletín.	

Descripción A:

Se pretende realizar talleres anuales tipo “WORKSHOP”, los cuales permiten la reunión de los trabajadores en general, aportando conocimiento, generando impresiones, ideas y preguntas acerca del desarrollo del trabajo, obteniendo de esta forma la información importante tanto para la empresa, como para el trabajador sobre el desarrollo de sus funciones.

Así también, se presente amenizar la reunión mediante un refrigerio para socializar entre los trabajadores de distintas unidades del área operativa.

Descripción B:

Se desea brindar reconocimiento a los trabajadores mediante memorándums al personal cuando se superen las metas o se implementen mejoras sugeridas. Así también, se comuniquen con toda la empresa la entrega de los mismos.




Descripción C:

Se sugiere implementar boletines informativos mensuales, como una estrategia de comunicación y retroalimentación a los trabajadores sobre el desempeño laboral, además de artículos especiales respecto a fechas festivas o conmemorativas y su opinión.

De igual manera, comunicar el boletín a todo el personal por correo electrónico, asimismo las sugerencias sobre temas de publicación mediante la plataforma de la empresa.

ESTRATEGIA MOTIVACIONAL III

FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES	
OBJETIVO	
Fomentar a los directivos la capacidad de integrar a los trabajadores en la toma de decisiones, para que los mismos perciban el proyecto como suyo.	
RESPONSABLE:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder Especialista de Línea ✓ Responsable de Gestión del Talento Humano ✓ Coordinador de Operaciones 	
ACTIVIDADES	
TIEMPO: BIMENSUAL	
<p>A. Involucrar intensamente a los empleados en las reuniones, para que mediante esta estrategia se pueda conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotar al personal para que pueda ser partícipe de diferentes reuniones. ✓ Realizar una evaluación posterior y tomar en cuenta las sugerencias de los trabajadores. 	
TIEMPO : SEMESTRAL	
<p>B. Rotar al personal para que asista a las capacitaciones que brindan las diferentes instituciones (Aduana</p>	

<p>Nacional, SENASAG, IBMETRO entre otras)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar al personal para que asista a las capacitaciones de acuerdo a las funciones que desempeña. ✓ El trabajador debe elaborar su informe para compartirlo con sus compañeros. 	<p>Gracias por tu participación</p> 
--	---

Descripción A:


Se pretende crear una cultura organizacional donde se involucre a los empleados en las reuniones, para que mediante esta estrategia se pueda conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización. Reuniones rotatorias donde todos los trabajadores puedan compartir sus puntos de vista y opiniones de manera abierta.

Descripción B:

Rotar a todo el personal para que asista a las capacitaciones que brindan las diferentes instituciones de esta manera se busca que el trabajador se encuentre capacitado y actualizado en cuanto a lo que se refiera a la normativa y apoye su labor cotidiana.

ESTRATEGIA MOTIVACIONAL IV

<p>GENERAR RELACIONES SOCIALES</p>	
<p>OBJETIVO Promover las relaciones interpersonales entre los trabajadores, para impulsar su motivación, satisfacción y sea más propenso a trabajar con entusiasmo.</p>	
<p>RESPONSABLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder Especialista de Línea ✓ Responsable de Gestión del Talento Humano ✓ Coordinador de Operaciones 	
<p>ACTIVIDADES</p>	
<p>TIEMPO: SEMANAL</p>	
<p>A. Implementar el envío de un correo semanal a primera hora de la mañana</p>	

<p>con mensajes motivacionales, consejos y sugerencias de mejora del desempeño laboral individual y en equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar y enviar los mensajes gráficos mediante correo electrónico, conforme a los requerimientos definidos. ✓ Habilitar la opción de obtener respuesta de las reacciones a los mensajes enviados. 	<p>LUNES</p> <p>Sigue avanzando sigue creciendo.</p> <p>Si ayer podiste con aquello que parecía imposible. Hoy puedes con esto y mucho más. Y así es que va uno por la vida, luchando y pudiendo con todo.</p>  <p>calma todo se acomoda a su tiempo</p>
<p>TIEMPO : CUANDO CORRESPONDA</p>	
<p>B. Elaborar mensajes gráficos de felicitación y otorgar medio día de asueto al personal en el día de su cumpleaños.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar y enviar los mensajes gráficos mediante correo electrónico. ✓ Coordinar de manera previa con el trabajador la salida de la media jornada por asueto. 	
<p>TIEMPO : ANUAL</p>	
<p>C. Realizar dinámicas de grupo en el taller “WORKSHOP” para incrementar las buenas relaciones interpersonales entre todos los trabajadores de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear y comunicar la fecha y hora de realización del taller. ✓ Disponer del espacio (sala de reuniones) y equipos necesarios. ✓ Planificar y ejecutar las actividades que causen mayor impacto a los objetivos trazados. ✓ Evaluar los resultados de las dinámicas. 	



Descripción A:

Mediante esta estrategia se desea dejar en el trabajador una primera impresión positiva de la semana y como afrontarla con optimismo, ya que el correo electrónico es la primera herramienta a utilizar diariamente. Convenientemente, sería bueno registrar las impresiones de los trabajadores a estos mensajes semanales, como indicador para ver su efectividad.

Descripción B:

Se busca motivar a todos los trabajadores en el día de sus cumpleaños, mediante la felicitación pública virtual y el descanso de medio día para que lo destine a su familia o una actividad personal. Esto debe ser planificado oportunamente con su coordinador al menos una semana antes. En el caso que el día sea no laboral, será trasladado al día siguiente hábil.

Descripción C:

Con la actividad se pretende mejorar las relaciones interpersonales entre todos los trabajadores de la empresa, utilizando el modelo “WORKSHOP” que además ofrece mayores beneficios para la obtención de información sobre el desempeño laboral.

Las dinámicas a realizar deben ser adaptables, útiles e interactivas a manera de facilitar el desenvolvimiento de estos.



UMISA
la mejor

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES



CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La investigación desarrollada sobre “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal operativo caso: Paceña S.R.L. Agencia Despachante de Aduana perteneciente al grupo empresarial KPO Group” se llegaron a las siguientes conclusiones, de acuerdo a los objetivos planteados.

- Analizar la situación actual de la empresa y medir el desempeño laboral de los trabajadores del área operativa.

Se comprueba que existe un desempeño laboral deficiente en los trabajadores del área operativa, según el análisis realizado a la evaluación de motivación laboral.

Donde la mayoría de los encuestados manifiesta que debido a diferentes factores motivacionales e higiénicos, entre ellos el bienestar, comunicación, participación, compromiso y compensación se determina que no hay suficiente influencia motivacional para un optima desempeño laboral que refleje la disminución de los errores y sus consecuencias.

- Determinar los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que afectan en el desempeño laboral de los trabajadores.

Si bien en cada uno de los trabajadores esta la autorrealización y el desarrollo personal (motivación intrínseca) estos indicadores no son suficientes para un buen desempeño laboral, la empresa debe incentivar y promover (motivación extrínsecas) el trabajo en equipo, el soporte del jefe inmediato recibiendo una retroalimentación oportuna donde se cree un ambiente social abierto a la creatividad, el reconocimiento individual y colectivo, se aprecie los aportes de mejora y obtengan sus beneficios acordados.

La mayoría de los encuestados indicaron que se encuentran insatisfechos en relación con la motivación ya que citaron factores extrínsecos que perciben en su contexto laboral el cual afecta el desempeño laboral con eficiencia, un factor importante es la



comunicación oportuna de las necesidades de la empresa, que los trabajadores puedan comunicar sus necesidades.

- Identificar estrategias motivacionales que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa.

Para formar trabajadores y equipos que se impliquen y estén satisfechos los gerentes y jefes de áreas pueden poner en práctica las siguientes estrategias motivacionales, analizados según las respuestas del cuestionario los cuales nos indican que es insuficiente las capacitaciones que se les brinda en la empresa.

PRIMERA ESTRATEGIA: APORTAR NUEVOS RETOS AL PUESTO DEL TRABAJADOR

Es necesario suscitar a los trabajadores a ser competitivos para que pueden ampliar sus capacidades otorgando herramientas necesarias como ser las capacitaciones constantes, permitir influir en las decisiones que se lleguen a tomar siempre y cuando se tenga un criterio bien fundamentado

SEGUNDA ESTRATEGIA: BRINDAR RETROALIMENTACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Reconocer al ser humano es una necesidad fundamental y esencial para los trabajadores y equipos de trabajo ya que muchos empleados pierden la motivación laboral debido a esa falta de reconocimiento de parte de sus superiores y autoridades este reconocimiento influye y es efectivo en la parte de los valores, prácticas y objetivos de la empresa.

Este reconocimiento no siempre es monetario, el simple hecho de reunir a todo el equipo de trabajo y felicitarlos por superar las metas esperadas hará que se sientan valorados y que el trabajo que realizaron haya sido de gran aporte a la empresa.



El otorgar certificado o memorándums de felicitaciones ya sean mensuales, semestrales, trimestrales o anuales esto dependerá en relación a sus objetivos a corto mediano y largo plazo de la empresa, además por las tareas bien realizadas y ejecutadas es una forma de reconocimiento y beneficio para el trabajador, ya que el mismo puede incluirlo en su curriculum, así aumenta el compromiso de los empleados y llegar a la satisfacción laboral excelente.

TERCERA ESTRATEGIA: FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES

Los gerentes deben ser capaces de mantener una comunicación activa con los trabajadores, son ellos quienes hacen que los trabajadores tengan confianza para expresar abiertamente sus puntos de vista y así proponer soluciones de forma oportuna.

CUARTA ESTRATEGIA: GENERAR RELACIONES SOCIALES

Promover las relaciones interpersonales entre los trabajadores, para impulsar su motivación, satisfacción y sean más propenso a trabajar con entusiasmo. Con el fin de crear una cultura organizacional basado en el trabajo en equipo.

- Diseñar un plan de incentivos motivacionales para los trabajadores que permitan mejorar su desempeño y la disminución de errores.

En este acápite este plan de incentivos se puede ver en la propuesta realizada en el Capítulo V del documento.

Se comprueba que la motivación laboral es insuficiente en los trabajadores de la empresa, por tanto, la teoría de Frederick Herzberg nos enseña que uno de los factores motivacionales son las necesidades de reconocimiento, logro, oportunidades de trabajo, la comunicación, participación y compromiso.



Los resultados en general de la presente tesis nos indican que los trabajadores de la empresa Agencia Despachante de Aduana KPO GRUOP reciben escasa motivación o incentivos por la dedicación al trabajo en las diferentes tareas y actividades que desempeñan, es por ello que no se accede a mejorar el rendimiento de la empresa, se pudo evidenciar que el desempeño de los trabajadores no es malo, sin embargo podría mejorar diseñando un plan de incentivos motivacionales y llegar a una satisfacción laboral tanto para los trabajadores como la gerencia.

5.2 Recomendaciones

Con fundamento en los resultados obtenidos y conclusiones presentados, se plantea recomendar los siguientes aspectos.

A la empresa se le indica que todo profesional siempre buscara el desarrollo personal acompañado del éxito empresarial es por tal motivo que deben tener en cuenta que las personas ya no son un recurso dentro de las empresas, sino que son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen su inteligente en los negocios y la racionalidad en las decisiones.

Actualmente en el siglo XXI muchas de las empresas no lograron percibir la gran diferencia que existe en lo que es la jornada laboral y las horas de trabajo, la primera nos indica que un trabajador puede realizar sus tareas encomendadas en menos horas de los que se encuentra en la empresa y la segunda nos indica que un trabajador puede estar ocho horas en la oficina y no haber terminado sus tareas con eficiencia. Todo lo indicado tiene relación con las enseñanzas de la teoría motivacional de Frederick Herzberg el cual menciona que solo se pueden lograr empleados totalmente satisfechos y empresas exitosas siempre y cuando apliquen los principios de: delegar áreas de trabajo completas, comunicar resultados positivos y negativos y otorgar mayor jurisdicción e independencia, todos estos principios sean operados en la jornada laboral de trabajo y no así en el horario de trabajo establecido en el contrato.



Al área de gestión del talento humano, trabajar en estrategias, ya que esta permite la colaboración eficaz de las personas, también se le recomienda un plan de incentivos o estrategias motivacionales que este ajustado y adaptado a la empresa, con la finalidad de no generar cambios en los puestos de trabajo si no más al contrario incentivar la motivación a los trabajadores y que la empresa cumpla con los acuerdos que se vayan a generar con el plan estratégico.

Esta gestión de talento humano debe ser aplicada a todos los jefes de áreas con el propósito de lograr una comunicación fluida con los trabajadores operativos, que los jefes comuniquen oportunamente las necesidades que tiene su área y sean ellos quienes promuevan la cooperación entre en personal y se aprecie los aportes que tenga cada trabajador además de compartir los beneficios por las metas superadas.



BIBLIOGRAFIA

- Aranda Saravia , L. (2006). *Metodos y tecnicas de investigación y aprendizaje*.
- Castel, J. (17 de enero de 2018). *Un tercio trabaja sin ningún tipo de motivación* . Obtenido de La Razón: https://www.la-razon.com/suplementos/el_financiero/tercio-trabaja-tipo-motivacion_0_2856914349.html
- Censo, D., & Stephen P., R. (2001). *Administración de Recurso Humanos*.
- Chiavenato , I. (2003). *Gestión de Talento Humano* (3ra edición ed.). Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato , I. (2003). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Colombia : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano* (3ra edición ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano* (3ra edición ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Engel, P., & Riedmann, W. (1987). *Planificación, organización, ejecución y control*. España .
- Escobar P. . (2001). *Guia de investigación* (1° edición ed.).
- Giovannone, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: un estudio empírico*. Argentina .
- Hernandez Sampieri , R., & Mendoza Torres , C. (2006). *Metodología de la Investigación* . Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri , R., Fernandez Collado , C., & Baptista Lucio , P. (2016). *Metodología de la Investigación* . Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación* . Mexico.
- Malhotra , N. (2004). *Investigacion de mercados, metodos de investigacion* . Amazon.es.
- Manso Pinto, J. (2015). *El Legado de Frederick Irving Herzberg* .
- Martin, I. P. (2011). *LA GESTION DE LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL CON EL ENFOQUE DE LA TEORIA DE HERZBERG*. La Plata: U.N.L.P.
- Munch Galindo, L., & Garcia Martinez, J. (2005). *Fundamentos de Administración*. Trillas.



Perez Escobar , J. (1999). *Guia de Investigación* .

Roa Villamil, M. (2017). *La comunicación y los efectos en el clima organizacional*. Bogotá Colombia.

Rober M., F. (1980). *Administración Moderna* (Primera ed.).

Rodriguez Estrada, M. (s.f.). *Motivación al Trabajo* (Segunda ed.). Mexico DF.

S.R.L., P. (2015). *Circular Nro. 130/2015*. La Paz .

Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. (LV, Ed.) Venezuela.

Salkind , N. (1999). *Metodología de la Investigación* .

Salkind, N. (1999). *Metodos de Investigación*. Mexico : PPH.

Sanca Tinta, M. (2011). Tipos de Investigación Científica. *Revista actualizada clinica Volumen 9 , 4*.

Stephen , R. (1987). *Administración teorica y practica* .

Stephen , R. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). Mexico: Prentice.

Stephen P, R., & Timothy A., J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimo tercera ed.).

Stephen P., R., & Timothy A. , J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimo tercera ed.).



UMSA
la mejor

ANEXOS

TABLA DE RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACION DE MOTIVACION LABORAL

Genero	Edad	Rango de antigüedad	P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 13	P. 14	P. 15	P. 16	P. 17	P. 18
Hombre	menor a 25	menos de 2	4	4	2	3	3	1	4	3	3	4	4	2	3	1	4	3	2	2
Hombre	entre 25 y 35	entre 2 y 9	5	2	1	4	1	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	5	4	2
Hombre	entre 25 y 35	entre 2 y 9	3	2	3	3	3	3	5	2	3	5	3	5	3	2	3	3	2	3
Hombre	entre 25 y 35	mas de 17	5	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
Hombre	entre 25 y 35	entre 2 y 9	4	3	2	4	1	1	3	3	2	3	3	2	4	3	4	2	2	3
Mujer	entre 25 y 35	entre 2 y 9	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	2	3	4	3
Mujer	menor a 25	entre 2 y 9	5	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2
Hombre	entre 36 y 45	entre 2 y 9	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	2
Mujer	entre 36 y 45	entre 2 y 9	5	3	4	3	4	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2
Mujer	entre 25 y 35	entre 2 y 9	5	3	3	3	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2	2	2	2	1
Hombre	entre 25 y 35	entre 2 y 9	5	4	5	4	5	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
Hombre	entre 25 y 35	entre 2 y 9	5	4	4	4	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3
Mujer	menor a 25	menos de 2	4	3	2	4	3	3	2	5	3	4	4	2	4	3	4	5	5	3
Hombre	entre 25 y 35	menos de 2	4	3	3	3	2	2	4	2	2	2	3	1	2	1	2	3	2	1
Hombre	entre 36 y 45	entre 10 y 17	4	3	4	4	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2
Mujer	entre 25 y 35	menos de 2	4	4	2	4	3	2	2	4	2	3	2	3	4	4	3	3	4	3
Mujer	entre 25 y 35	entre 2 y 9	2	1	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
Mujer	entre 25 y 35	entre 2 y 9	4	2	5	3	3	4	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	2	2
Hombre	entre 36 y 45	entre 2 y 9	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2
Hombre	entre 25 y 35	entre 2 y 9	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2
Mujer	entre 36 y 45	entre 2 y 9	4	3	2	4	3	1	2	3	3	2	4	2	3	2	2	2	3	4
Mujer	entre 25 y 35	mas de 17	5	2	2	3	1	3	3	1	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2
Hombre	entre 25 y 35	entre 2 y 9	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	1	3	1	2	4	2
Mujer	entre 25 y 35	entre 2 y 9	3	2	5	2	2	4	4	2	2	4	1	1	3	2	4	4	2	3
Hombre	entre 36 y 45	entre 2 y 9	4	3	4	3	2	2	2	4	4	2	2	2	2	1	4	1	1	1
Hombre	menor a 25	menos de 2	4	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	5	2	2	2	3	3	3
Hombre	entre 25 y 35	entre 2 y 9	5	3	3	4	3	1	3	2	3	3	4	1	4	4	2	3	3	2
Mujer	entre 25 y 35	entre 2 y 9	4	2	2	4	2	2	3	1	3	4	2	3	3	2	3	5	2	2
Mujer	entre 25 y 35	menos de 2	4	1	3	4	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	2	5	3
Hombre	entre 36 y 45	entre 2 y 9	3	3	1	3	3	3	3	5	2	2	4	3	3	1	2	1	2	3
Mujer	entre 25 y 35	entre 2 y 9	4	4	2	3	4	4	3	2	2	1	3	4	3	4	3	5	2	1
Mujer	menor a 25	entre 2 y 9	4	2	4	2	2	1	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	2
Mujer	entre 36 y 45	mas de 17	5	3	2	3	2	2	5	4	3	2	3	2	2	3	2	4	2	2
Hombre	entre 25 y 35	menos de 2	4	3	3	4	3	3	2	2	2	5	2	2	3	3	4	3	3	3
Mujer	entre 25 y 35	entre 2 y 9	3	4	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2

CRONAMA DE ACTIVIDADES ELABORACIÓN DE INVESTIGACION

ACTIVIDADES	INICIO	FINAL	19/03/2019	26/03/2019	28/03/2019	04/04/2019	18/04/2019	02/05/2019	09/05/2019	16/05/2019	21/05/2019	28/05/2019	31/01/2020	29/03/2020	26/05/2020	17/07/2020	02/10/2020	27/11/2020	25/07/2021	27/09/2021
PRESENTACION DE TRES TEMAS DE INVESTIGACION	19/03/2019	26/03/2019																		
SELECCIÓN Y EVALUACION POR EL TUTOR	26/03/2019	28/03/2019																		
APROBACION DE LA EMPRESA PARA REALIZAR LA INVESTIGACION	28/03/2019	04/04/2019																		
INVESTIGACION DE ANTECEDENTES	04/04/2019	18/04/2019																		
ELABORACION DEL MARCO TEORICO	18/04/2019	02/05/2019																		
ELABORACION DE LA METODOLOGIA	02/05/2019	09/05/2019																		
ELABORACION DE LA ENCUESTA EN FUNCION A LA ESACALA DE LIKERT	09/05/2019	16/05/2019																		
ADMINISTRACION DE ESTANDARIZADA	16/05/2019	21/05/2019																		
PRESENTACION DEL PERFIL DE TESIS	21/05/2019	28/05/2019																		
SUGERENCIAS DE MODIFICACION DE PERFIL DE TESIS	28/05/2019	31/01/2020																		
CORRECCION DE ASPECTOS GENERALES (JUSTIFICACION, SITUACION PROBLEMÁTICA, OBJETO DE ESTUDIO)	31/01/2020	29/03/2020																		
CORRECCION DE MARCO TEORICO	29/03/2020	26/05/2020																		
CORRECCION DE DISEÑO METODOLOGICO (DETERMINACION DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA)	26/05/2020	17/07/2020																		
ENTREGA DEL PERFIL CORREGIDO	17/07/2020	02/10/2020																		
PERFIL APROBADO PARA ENTREGA DE DOCUMENTO FINAL	02/10/2020	27/11/2020																		
LLENADO DE ENCUESTAS DE FORMA FISICA	27/11/2020	25/07/2021																		
ANALISIS Y VALIDACION DE LOS RESULTADOS	25/07/2021	27/09/2021																		
PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27/09/2021	05/10/2021																		

