



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA CARROCERA”

Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicólogo  
Organizacional

### **Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de  
Empresas.

### **Autor:**

CÉSAR MAURICIO POZO EUGENIO

### **Director:**

Dr. Mg. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Ambato – Ecuador

Abril – 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE  
AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE UNA EMPRESA CARROCERA

**Línea de Investigación:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de  
Empresas.

**Autor:**

CÉSAR MAURICIO POZO EUGENIO

Luis Eduardo Cevallos Terneus; Dr. Mg. f. \_\_\_\_\_  
**CALIFICADOR**

Aitor Larzabal Fernández; Lic. MSc. f. \_\_\_\_\_  
**CALIFICADOR**

Andrea Cristina Pico Barrionuevo; Ps. Mg. f. \_\_\_\_\_  
**CALIFICADORA**

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto; Lic. Mg. f. \_\_\_\_\_  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel; Dr. f. \_\_\_\_\_  
**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Ambato – Ecuador  
Abril – 2015

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, César Mauricio Pozo Eugenio portador de la cédula de ciudadanía N° 1804204004 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

César Mauricio Pozo Eugenio

CI: 1804204004

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial a mis padres y a mi hermano, por los buenos consejos, las enseñanzas impartidas y por estar siempre presentes cuando los necesite, a Picosá Cía. Ltda., por abrirme las puertas y haber confiado en mí y a todas aquellas personas que de una u otra manera fueron responsables en la consecución del presente trabajo de disertación.

## DEDICATORIA

A mis padres y a mi hermano por el apoyo incondicional que me brindaron en los momentos más difíciles que un ser humano puede atravesar, por guiarme hacia el camino correcto del respeto, la educación, la gratitud y la perseverancia.

## RESUMEN

Para la elaboración del presente trabajo de disertación se realizó un análisis sobre la motivación y el desempeño laboral de una empresa carrocera de la ciudad de Ambato, cuyo objetivo principal fue identificar si existe relación entre las variables de estudio. Se aplicó al personal una herramienta para medir la motivación basada en la pirámide de las necesidades de Maslow: necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. De igual manera se procedió a evaluar el desempeño laboral de los colaboradores con una herramienta de evaluación del desempeño de 180<sup>o</sup> por competencias laborales, la metodología que se empleo fue de tipo exploratorio, la técnica que se llevó a cabo para la obtención de los resultados fue la encuesta y el tipo de análisis fue correlacional. Con los resultados obtenidos después de la aplicación de las herramientas y el análisis estadístico de las mismas se pudo comprobar que no existe correlación entre las necesidades de Maslow y el desempeño laboral. Los resultados de las evaluaciones del desempeño fueron aceptables, sin embargo es importante trabajar en los aspectos que merecen ser mejorados por parte de los colaboradores y poner en marcha las actividades propuestas para el mejoramiento del personal tanto laboral como colectivo, para esto se contará con el apoyo de cada una de las áreas de trabajo, supervisores, responsables, talento humano y gerencia.

Palabras claves: motivación, desempeño, necesidades, competencias.

## ABSTRACT

For the development of this dissertation project, an analysis was carried out regarding the motivation and work performance of a bus body-building company in the city of Ambato. Its main objective was to identify whether there is a relationship between the study variables. A tool was applied to measure motivation based on the pyramid of Maslow's needs: safety and protection needs, social and belonging needs, self-esteem needs and self-actualization needs. In the same way, the employees' work performance was then evaluated with a 180° performance evaluation tool by work competencies, using the exploratory method. The technique that was used to obtain results was by survey and the type of analysis was correlational. With the obtained results, following the application of the tools and the statistical analysis, it was possible to confirm that there is not a co-relationship between Maslow's needs and work performance. The results of the performance evaluations were good, however, it is important to work on the aspects which were not so favorable of the employees and implement the proposed activities for the personal and collective improvement of the whole organization.

Key words: motivation, performance, needs, competencies.

## Índice de Contenidos

### Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	4
1.1.Antecedentes .....	4
1.2.Problema.....	5
1.2.1.Descripción del problema .....	5
1.2.2.Preguntas básicas.....	5
1.3.Justificación.....	6
1.4.Objetivos .....	8
1.4.1.General.....	8
1.4.2.Específicos.....	8
1.5.Hipótesis .....	9
1.6.Variables .....	9
CAPÍTULO II .....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1.Gestión del Talento Humano .....	10
2.2.Reclutamiento y selección de personal .....	10
2.3.Formación y Capacitación .....	11
2.4.Gestión por Competencias.....	11
2.4.1.Definición de competencia .....	11
2.4.2.Como definir una competencia .....	13
2.4.3.Clasificación de las competencias.....	14
2.5.Competencias Laborales .....	16
2.5.1.Definición .....	16
2.5.2.Tipos de competencias .....	16

2.5.2.1.Competencias Cardinales.....	16
2.5.2.2.Competencias específicas.....	17
2.5.3.Definición de Competencias.....	17
2.5.4.Modelo de competencias armado e implantación.....	19
2.6.Motivación.....	20
2.6.1.Conceptualización de la Motivación.....	20
2.6.2.Teorías Motivacionales.....	22
2.6.2.1.Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	22
2.6.2.2.Teorías X y Y.....	25
2.6.2.3.Teoría de los dos factores o teoría del mantenimiento de la motivación.....	28
2.6.2.4.Teoría de las necesidades de McClelland.....	31
2.7.Desempeño Laboral.....	32
2.7.1.Conceptualización de Desempeño Laboral.....	32
2.7.2.Importancia de evaluar el desempeño.....	34
2.7.3.La responsabilidad de la evaluación del desempeño.....	35
2.7.4.Personal que debe evaluar el desempeño.....	36
2.7.5.Beneficios de la evaluación del desempeño.....	37
2.7.6.Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	38
2.7.6.1.Método de escalas gráficas.....	40
2.7.6.2.Método de elección forzada.....	40
2.7.6.3.Métodos de investigación de campo.....	41
2.7.6.4.Métodos de incidentes críticos.....	42
2.7.7.Evaluación del desempeño y su relación con otros subsistemas.....	42
2.7.8.Errores en la evaluación del desempeño.....	43
2.7.9.Evaluación del desempeño por competencias.....	45
2.7.10.Evaluación del desempeño 360 <sup>0</sup> y 180 <sup>0</sup> .....	45
2.7.11.Personal que participa como evaluadores.....	46
2.7.12.Proceso de evaluación del desempeño 180 <sup>0</sup> por competencias laborales.....	47
CAPÍTULO III.....	49
METODOLOGÍA.....	49
3.1.Metodología de Investigación.....	49

3.2.Métodos Aplicados .....	50
3.3.Técnicas e instrumentos de recolección de Información .....	50
3.3.1.Técnica .....	50
3.3.2.Instrumentos.....	51
3.3.2.1.Fiabilidad herramienta de motivación.....	51
3.3.2.2.Validez herramienta de motivación.....	52
3.3.2.3.Fiabilidad herramienta de desempeño.....	53
3.3.2.4.Validez herramienta de desempeño.....	54
3.4.Resumen de procesamiento de casos .....	54
3.5.Población y Muestra .....	55
3.6.Procedimiento.....	55
CAPÍTULO IV .....	57
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	57
4.1.Descripción de la población encuestada .....	57
4.2.Motivación Laboral .....	58
4.2.1.Análisis de la Motivación .....	59
4.2.2.Análisis de la Motivación en el Área de Acabados.....	60
4.2.3.Análisis de la Motivación en el Área de Estructuras Partes y Piezas .....	61
4.2.4.Análisis de la Motivación en el Área de Pintura .....	62
4.2.5.Análisis de la Motivación en el Área Administrativa.....	63
4.2.6.Análisis de la Motivación en el Área Dpto. Técnico.....	64
4.2.7.Análisis de la Motivación en el Área de Bodega .....	65
4.3.Desempeño Laboral .....	67
4.3.1.Análisis General del Desempeño Laboral .....	68
4.3.2.Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Acabados .....	69
4.3.3.Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Estructuras Partes y Piezas.....	70
4.3.4.Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Pintura .....	71
4.3.5.Análisis del Desempeño Laboral en el Área Administrativa .....	72
4.3.6.Análisis del Desempeño Laboral en el Área Dpto. Técnico.....	73
4.3.7.Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Bodega.....	74
4.4.Análisis de Correlación entre la Motivación y el Desempeño Laboral .....	75

4.5.Análisis de dispersión.....	77
CAPÍTULO V .....	79
PROPUESTA.....	79
5.1.OBJETIVOS.....	79
5.1.1.Objetivo General:.....	79
5.1.2.Objetivos Específicos: .....	80
5.2.Conceptualización.....	80
5.3.Actividades.....	81
5.3.1.Actividad 1 .....	81
5.3.2.Actividad 2 .....	82
5.3.3.Actividad 3 .....	83
5.3.4.Actividad 4 .....	84
5.3.5.Actividad 5 .....	85
5.3.6.Actividad 6 .....	86
5.3.7.Actividad 7 .....	87
5.3.8.Actividad 8 .....	88
5.3.9.Actividad 9 .....	89
5.3.10.Actividad 10 .....	90
CAPÍTULO VI.....	91
Conclusiones y Recomendaciones.....	91
6.1.Conclusiones .....	91
6.2.Recomendaciones.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXO 1 .....	98
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PICOSA CIA. LTDA.....	98
ANEXO 2 .....	99
HERRAMIENTA PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN.....	99
ANEXO 3 .....	102
HERRAMIENTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL 180 <sup>0</sup> POR COMPETENCIAS LABORALES .....	102
ANEXO 4 .....	105

VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS .....	105
ANEXO 5 .....	106
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA .....	106
ANEXO 6 .....	107
FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PICOSA CIA. LTDA .....	107

## Índice de Gráficos

### Gráficos

Gráfico 2.1. Pirámide Necesidades de Maslow .....	23
Gráfico 4.1. Análisis general de la Motivación .....	59
Gráfico 4.2. Análisis de la Motivación Laboral en el Área de Acabados .....	60
Gráfico 4.3. Análisis de la Motivación Laboral en el Área de Estructuras Partes y Piezas .....	61
Gráfico 4.4. Análisis de la Motivación Laboral en el Área de Pintura .....	62
Gráfico 4.5. Análisis de la Motivación Laboral en el Área Administrativa .....	63
Gráfico 4.6. Análisis de la Motivación Laboral en el Área Dpto. Técnico .....	64
Gráfico 4.7. Análisis de la Motivación Laboral en el Área de Bodega .....	65
Gráfico 4.8. Esquema de Evaluación del Desempeño 180 grados .....	67
Gráfico 4.9. Análisis general del Desempeño Laboral .....	68
Gráfico 4.10. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Acabados .....	69
Gráfico 4.11. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Estructuras Partes y Piezas .....	70
Gráfico 4.12. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Pintura .....	71
Gráfico 4.13. Análisis del Desempeño Laboral en el Área Administrativa .....	72
Gráfico 4.14. Análisis del Desempeño Laboral en el Área Dpto. Técnico .....	73
Gráfico 4.15. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Bodega .....	74
Gráfico 4.16. Puntos de dispersión Desempeño Laboral .....	77
Gráfico 4.17. Puntos de dispersión Motivación .....	78
Gráfico 5.1. Actividad 1 .....	81
Gráfico 5.2. Actividad 2 .....	82
Gráfico 5.3. Actividad 3 .....	83
Gráfico 5.4. Actividad 4 .....	84
Gráfico 5.5. Actividad 5 .....	85
Gráfico 5.6. Actividad 6 .....	86
Gráfico 5.7. Actividad 7 .....	87
Gráfico 5.8. Actividad 8 .....	88
Gráfico 5.9. Actividad 9 .....	89
Gráfico 5.10. Actividad 10 .....	90

### Cuadros

Cuadro 3.1. Estadísticos de fiabilidad Motivación .....	51
Cuadro 3.2. Estadísticos de fiabilidad Desempeño .....	53
Cuadro 3.3. Resumen del procesamiento de los casos .....	54
Cuadro 4.1. Descripción de la población .....	57
Cuadro 4.2. Análisis de correlación entre Motivación y Desempeño Laboral .....	75
Cuadro 4.3. Significancia entre Motivación y Desempeño Laboral .....	76

## INTRODUCCIÓN

Pico Sánchez Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías metálicas, cuenta con personal altamente calificado, infraestructura de primera y tecnología de punta.

Dentro de la empresa se han realizado encuestas acerca del clima laboral, lo cual es muy importante ya que se tiene un indicio de que se está realizando gestión en lo referente a Talento Humano.

Es necesario el estudio de la motivación laboral y el desempeño laboral dentro de Pico Cía. Ltda., ya que los trabajadores realizan sus labores por más de ocho horas y esto les puede llevar a no estar motivados y por lo tanto tener un bajo desempeño laboral.

Cuesta (2010) manifiesta que la motivación laboral está íntimamente vinculada al empleo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), insiste en la necesidad de que todos los empleados alcancen el *empleo decente*, es decir, decoroso o verdaderamente humano.

Los informes sobre desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los congresos mundiales sobre recursos humanos expresan preocupación sobre esa situación del empleo (PNUD, 2004; WFPM, 2005).

De la misma manera Cuesta (2010), dice que la OIT declara en uno de sus informes:

A inicios del siglo XXI, la situación mundial del empleo sigue siendo muy precaria, pese a la recuperación económica mundial, la persistencia de un desempleo generalizado mantiene una gran preocupación. A fines de 2000 el desempleo declarado afectaba a unos 160 millones de personas, lo que supone 20 millones más que antes de la crisis de Asia Oriental en 1998. (OIT, 2002), (p. 384).

Es necesario considerar ese contexto mundial, pues más o menos directamente tiene influencia en *todos los empleos*, por convivir en un mundo globalizado conformando un entorno común, aunque algunos empleos tengan *magníficas características*. Ese entorno condiciona el concepto del *relativismo* implicado en la motivación laboral.

Según Gómez y Balkin (2008), manifiesta que:

La evaluación del desempeño es la identificación, medida y gestión de los RR.HH de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una

información útil y les apoye para lograr mejores niveles de rendimiento. La evaluación puede utilizarse con fines administrativos o de desarrollo. (p. 256).

También es un proceso que mide la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I

## 1.1. Antecedentes

Como manifiesta Grados y Muchinsky (2012), los individuos han sentido o considerado la necesidad de ser evaluados por otros semejantes, en las mismas condiciones de desenvolvimiento, estas evaluaciones se han realizado pero sin seguir ningún tipo de procedimiento establecido sino de manera ocasional en vez de haberlo realizado de manera sistemática.

Podríamos tomar como ejemplo a Robert Owen, quien fue uno de los pioneros en lo referente a evaluar el desempeño, era dueño de fábricas de hilados y tejidos en New Lanark, Escocia; el método de evaluación desarrollado por Owen consistía en que a cada empleado le era entregado un cuadernillo o agenda en la cual los supervisores al finalizar la jornada de trabajo, realizaban anotaciones acerca de las novedades encontradas por los mismos en sus trabajadores.

Cuando se tiene los recursos apropiados para entregárselos a sus colaboradores estamos hablando de una adecuada motivación, la cual va a repercutir tanto en el aspecto personal como laboral del trabajador, en beneficio de sus necesidades de protección, estima, sociales y la autorrealización, basándonos de manera general en la pirámide de Maslow

## **1.2. Problema**

### **1.2.1. Descripción del problema**

El significado del problema radica en investigar como la motivación laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Picosá Cía. Ltda., ya que las dos variables van de la mano y juegan un papel muy importante dentro del ámbito laboral de las empresas.

### **1.2.2. Preguntas básicas**

**¿La motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores?**

La motivación es un factor importante y decisivo en cada una de nuestras actividades ya sea culturales, sociales, y laborales, la motivación es aquella disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad

a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.

Si no nos encontramos motivados de una manera adecuada en nuestro trabajo nuestro desempeño laboral no va a ser tan favorable y no vamos a cumplir nuestros objetivos y metas puntuales.

### **¿El desempeño laboral depende solo de la motivación?**

El desempeño laboral depende de muchos factores ya sean sociales, motivacionales, económicos, religiosos, etc., ya que la persona se ve centrada en todos estos aspectos para que su desempeño dentro de su puesto de trabajo sea el adecuado, pero cabe indicar que uno de los factores importantes y de mayor jerarquía es la motivación dentro de las organizaciones, independientemente de la actividad o función que el colaborador desempeñe dentro de la misma.

### **1.3. Justificación**

La motivación laboral y el desempeño Laboral son muy necesarios de evaluar ya que los dos tienen una estrecha relación en el ámbito laboral, es decir, si

existe una inadecuada motivación laboral el desempeño laboral no será satisfactorio y no cumplirá con los estándares de productividad de la empresa.

La presente investigación es de gran importancia ya que busca conocer la relación existente entre el grado de motivación de los trabajadores de Picosá Cía. Ltda., y como se encuentra influyendo en su desempeño laboral, con el análisis de los resultados obtenidos se elaborará una propuesta de mejora con soluciones prácticas para que la empresa las aplique y así el desempeño laboral de todos sus colaboradores será mejor y se podrá conseguir a un trabajador que cumpla con las exigencias del día a día dentro de cada área de trabajo.

Cabe recalcar que el tema es de gran interés académico y empresarial, ya que la información recabada servirá como línea base para futuras investigaciones de temática similar. La empresa Picosá Cía. Ltda., así como otras del sector carroceros e industrial podrán aplicar las estrategias de talento humano que se plasmen en la propuesta y se busque mejorar la motivación del trabajador.

Este trabajo de investigación se considera factible debido a la necesidad de la empresa de contar con un proceso de evaluación del desempeño y un instrumento que se ajuste a la situación actual de la misma y un manejo adecuado de la motivación laboral, a la vez que el investigador ha podido estar

en contacto con la organización y los colaboradores de la misma y podrá recabar información verídica con mayor exactitud y veracidad, es importante mencionar que la gerencia general ha demostrado la apertura para realizar todo el trabajo necesario.

Los principales beneficiados con este trabajo serán los colaboradores de la empresa ya que se podrá establecer una serie de factores motivacionales necesarios para mejorar su desempeño laboral, y así presentar la propuesta de mejora que contribuya a generar trabajadores más comprometidos y empoderados en el cargo, de esta manera la empresa a su vez se beneficiará con la consecución de los objetivos organizacionales.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. General**

Analizar la influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral.

##### **1.4.2. Específicos**

- Determinar el grado de motivación y desempeño laboral que existe dentro de la empresa.
- Analizar los factores que inciden en la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.

- Diseñar una propuesta de mejora para el Desempeño Laboral a través de la Motivación en base a los resultados obtenidos.

### **1.5. Hipótesis**

La inadecuada motivación laboral incide en el bajo desempeño laboral de los trabajadores de carrocerías Picosá Cía. Ltda.

### **1.6. Variables**

- Variable Dependiente: Motivación Laboral

Indicadores:

- Porcentaje de medición del clima laboral.

- Variable Independiente: Desempeño Laboral

Indicadores:

- Índice de rotación del personal.
- Índice de ausentismo laboral.
- Índice de cumplimiento de la producción programada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Gestión del Talento Humano**

Según Chiavenato (2002), la gestión del talento humano es un conjunto de decisiones acerca del personal las cuales tienen relación con su desempeño personal y como éste afecta a las organizaciones. Talento Humano es un área administrativa que se encarga del entrenamiento, capacitación, reclutamiento, selección y remuneración del personal.

#### **2.2. Reclutamiento y selección de personal**

Chiavenato (2007), manifiesta que el reclutamiento es el conjunto de todos aquellos procedimientos, reglas o parámetros establecidos dentro de una organización, para atraer la mayor cantidad de candidatos, que posean las características requeridas para el cargo y que después de una serie de filtros podrán formar parte de la organización. A su vez la selección de personal se basa

en los resultados del reclutamiento, en la cual se encuentran las personas más idóneas para ocupar el puesto de trabajo dentro de la organización.

### **2.3. Formación y Capacitación**

Como manifiesta Chiavenato (2007), la gestión de talento humano es la encargada de los programas de capacitación de acuerdo con las necesidades de la empresa y del personal, de la misma manera se encarga de los planes de formación del personal, los planes de carrera, el entrenamiento y el desarrollo de las personas dentro de la organización y además de programas de comunicación e integración.

### **2.4. Gestión por Competencias**

#### **2.4.1. Definición de competencia**

Cuesta (2010), manifiesta que basado esencialmente en Richard Boyatzis (1982), este autor asume la siguiente definición de competencia laboral “son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están casualmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional” (p. 244).

Alles (2012), indica que las competencias son características profundas de la personalidad que están estrechamente relacionadas con el éxito que pueda tener una persona, estas no representan cualquier característica de personalidad del individuo solo de aquellas que llevaran al individuo a ser un hombre de éxito, y esto quiere decir que una competencia es básicamente el talento que tiene un individuo en virtud a la actividad o en el medio social o laboral en el cual se está desarrollando.

Cuesta (2010), manifiesta que el nacimiento de la gestión por competencias tiene como base la Psicología Organizacional basada en las teorías motivacionales las cuales tratan de explicar el desempeño de la mejor manera posible.

La gestión por competencias es en la actualidad todo lo relacionado con la planificación de estrategias, cultura organizacional, sistemas de trabajo que van de la mano con el potencial del trabajador y su desarrollo tanto para beneficio de la organizacional como personal.

#### **2.4.2. Como definir una competencia**

Alles (2010), manifiesta que según Spencer y Spencer “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación” (p.59).

Para entenderlo de mejor manera una característica subyacente quiere decir que la competencia es una de las características más profundas de la personalidad, las cuales pueden predecir el comportamiento del individuo dependiendo de la situación laboral en la que se encuentre.

Por otra parte, causalmente relacionada, indica que la competencia origina el desempeño de un individuo y por ende se podría anticipar al mismo.

Por último el estándar de efectividad, relacionado de manera directa con las actividades relacionadas por los individuos y su relación con el desempeño de las mismas, tratando de catalogar si el mismo es aceptable, bueno o malo.

### 2.4.3. Clasificación de las competencias

Alles (2010), manifiesta que para Spencer y Spencer los principales tipos de competencias son cinco:

- **Motivación.** Son los intereses que una persona desea de manera constante, son aquellas con permiten cumplir nuestros objetivos, metas.
- **Características.** Son todas las características físicas relacionadas a todo tipo de respuestas, estas deben ser claras y consistentes.

Están características van de la mano ya sea para el trabajo en equipo, alcanzar objetivos, metas, características innatas de las personas de éxito, estos son rasgos propios de las personas que se pueden alcanzar a largo plazo, es decir el tipo de características que presenta la persona para desarrollar actividades hasta llegar a realizarlas sin ningún tipo de supervisión.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Están inmersos los valores, respeto, estima hacia uno mismo, son las características propias de una persona.

Se debe indicar que los valores que las personas posean indicarán cómo será su desempeño en corto plazo, ya que desde un principio de la actividad laboral los individuos demuestran sus características, ya sean estas de liderazgo, si la persona demuestra ser un líder, tratar de realizar la actividades y siempre estará dispuesto a dirigir a sus compañeros.

- **Conocimiento.** Es la información que un individuo posee acerca de las actividades a realizar o de una tarea en específica.

Es importante recalcar que las evaluaciones que se realizan acerca de situaciones en los cuales las personas podrían interactuar o podrían reaccionar se ven más encaminados a la resolución del conflicto, sin fijarse tanto en el conocimiento que este tenga para resolverlo, por lo tanto las respuestas podrían ser basadas en hechos anteriores o situaciones de experiencia personal, muy indistintamente del conocimiento previo o la información que se necesite para solucionarlo.

- **Habilidad.** La capacidad que posee un individuo para realizar actividades, tareas ya sean mentales o físicas.

## **2.5. Competencias Laborales**

### **2.5.1. Definición**

Existen algunas definiciones acerca de las competencias laborales entre las principales están las que según Alles (2010), el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional -Cinterfor-, perteneciente a la OIT, establece que la competencia laboral es “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente un actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” (p. 69). Como se puede observar la competencia laboral es el peldaño principal para poder desempeñar cualquier actividad dentro de una organización.

### **2.5.2. Tipos de competencias**

#### **2.5.2.1. Competencias Cardinales**

Aller (2009), manifiesta que las competencias cardinales son todas aquellas que se pueden aplicar a todos los integrantes de la organización y muestran una visión organizacional de hacia dónde están dirigidos los miembros de la organización.

### **2.5.2.2. Competencias específicas**

Alles (2009), en su libro diccionario de competencias la trilogía manifiesta que las competencias específicas son aquellas que se determinan para cada una de las áreas o departamentos que posee la empresa inclusive los niveles gerenciales.

### **2.5.3. Definición de Competencias**

Según el diccionario de competencias de Picosá Cía. Ltda., están son las definiciones:

**Competencia en Calidad:** Distinguir la forma correcta de hacer su trabajo, identificar los aspectos más complejos de las tareas a realizar.

**Planificación y organización:** Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

**Dominio Técnico:** Poseer los conocimientos suficientes en relación a las actividades de su puesto de trabajo, manejo de herramientas, y de más suministros para la realización del mismo.

**Pro actividad:** Anticiparse a las necesidades del departamento o área de trabajo en base a sus conocimientos y experiencias relacionadas con producción, demostrando creatividad, encaminada al desarrollo profesional.

**Liderazgo de personas:** dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo.

**Trabajo en equipo:** participar consecutivamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio, hasta cumplir los objetivos, por encima de los estándares y expectativas, por medio de una adecuada comunicación.

**Sensibilidad organizacional:** Tener conciencia de la repercusión que tienen a medio plazo las propias acciones y decisiones sobre el conjunto de organizaciones complejas y grandes, conocer y/o anticipar las consecuencias que tendrá la propia conducta sobre polos o partes muy lejanas de la organización.

**Adaptabilidad:** Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

**Comunicación:** El entendimiento entre las diferentes áreas de la empresa, el intercambio de ideas, conocimientos, cambios, que son significativos dentro de la organización y para el normal y satisfactorio desempeño de la misma.

**Disciplina Laboral:** Acatar disposiciones, y cumplir con lo establecido en el reglamento interno de trabajo y reglamento de seguridad y salud ocupacional.

#### **2.5.4. Modelo de competencias armado e implantación**

Alles (2009), en su diccionario de competencias manifiesta que para poder crear el modelo de competencias se puede partir de los siguientes pasos:

1. Basarse en la misión, visión, política de calidad, política de seguridad de la empresa u organización, se podrán definir las competencias propiamente dichas.
2. De igual manera se debe que realizar el levantamiento de perfiles de cargo para asignarles a cada uno las competencias requeridas para dicho cargo.
3. Desarrollar un diccionario con todas las competencias para cada cargo de la organización.

4. Analizar las brechas existentes dentro de cada competencia y dentro de cada puesto del cargo para de esta manera poder asignarle los grados necesarios.

Como se puede apreciar la motivación es un elemento importante dentro de toda organización, la cual debe cumplir ciertos requerimientos los mismos que deben ser aplicables para la consecución de los objetivos, por otro lado la evaluación del desempeño es otro factor importante si se requiere conocer el grado de desempeño que posee un colaborador, de la misma posee aspectos importantes los cuales se detallan a continuación.

## **2.6. Motivación**

### **2.6.1. Conceptualización de la Motivación**

En la actualidad la motivación es un factor importante a la hora de desempeñar diversas actividades, es así que Cuesta (2010), establece que la motivación es la orientación y predisposición de la persona a realizar diversas actividades que van ligadas de manera directa con las necesidades que el individuo desea satisfacer, cabe indicar que todos estos estímulos de motivación pueden ser directos del entorno en el cual la persona se desenvuelve y de igual manera desde su puesto de trabajo.

La motivación es un factor determinante dentro del ámbito laboral ya que a través de esta se genera o no un buen desempeño laboral y por ende se obtiene muchas ventajas, entre estas podemos mencionar, aumento de producción, reducción de costos, aumento de remuneraciones, en si se generan un sin número de beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores, teniendo en cuenta que una persona no se encuentra motivada o desmotivada, sino más bien, que dicho ambiente de trabajo o los factores que la rodean no son los apropiados o no brindan los niveles de “confort” necesarios para el desempeño del mismo.

La motivación va relacionada con el logro ya que son los requerimientos a la consecución de un objetivo, por lo tanto es la búsqueda de la satisfacción y la necesidad de lograrlo.

Robbins y Judge (2013), indica que el esfuerzo que una persona realiza para la consecución de metas, objetivos, están ligados a tres aspectos importantes como son la intensidad, dirección y persistencia de dicho esfuerzo.

Cabe indicar y recalcar que para poder alcanzar cualquier meta u objetivo es necesaria la motivación.

La intensidad hace referencia a la cantidad de esfuerzo que una persona realiza, la dirección va ligada a las metas los objetivos encaminados al beneficio personal o de la organización y la persistencia que no es otra cosa más que el tiempo que una persona pueda mantener su esfuerzo.

### **2.6.2. Teorías Motivacionales**

Según Robbins y Judge (2013), las mejores explicaciones acerca de la motivación nacieron en la década de 1950 en donde se formularon 4 teorías como son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades.
- Teorías X y Y.
- Teoría de los dos factores
- Teoría de las necesidades de McClelland

#### **2.6.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Aamodt (2010), indica que uno de los aportes más importantes fueron los realizados por Abraham Maslow, el cual pensaba que si se llegaban a cumplir o a satisfacer ciertas necesidades de los empleados o colaboradores estos

podrían realizar su trabajo o culminarlo de la mejor manera posible y dentro del tiempo establecido, para esto Maslow creía que existían cinco tipos principales de necesidades y que cada una debía ser satisfecha desde el nivel más bajo y en orden jerárquico para poder avanzar en cada una de estas.

A continuación se presentan las cinco necesidades principales de Maslow, las cuales podríamos relacionarlas con el entorno laboral:

*Gráfico 2.1. Pirámide Necesidades de Maslow*



Fuente: <http://www.escuelapedia.com/la-piramide-de-maslow/>

**Necesidades biológicas básicas o fisiológicas.** Maslow pensaba que todos los seres humanos buscan satisfacer las necesidades biológicas básicas, como son aire, agua, comida, es por eso que una persona estará satisfecha con

cualquier trabajo siempre y cuando este le proporcione satisfacer las necesidades biológicas básicas.

**Necesidades de seguridad.** Una vez satisfechas las necesidades básicas, un empleo que le proporcione solo estas necesidades ya no será suficiente y el individuo buscará otro empleo el cual le proporcione seguridad física, emocional, estabilidad económica.

**Necesidades sociales o de aceptación social.** Cubiertas las dos primeras necesidades, el individuo se encontrará motivado sin lugar a dudas, pero es aquí cuando siente el impulso de satisfacer la necesidad social, es decir, necesitará sentirse útil y necesario dentro de su ámbito de trabajo, desarrollar amistades, tener compañeros de trabajo.

**Necesidades de estima.** Cuando se encuentran satisfechas las necesidades sociales, el individuo tendrá que satisfacer sus necesidades de estima, estas son las necesidades de reconocimiento y de logro, para lo cual la empresa o institución podrá satisfacerla por medio de ascensos, premios, elogios, aumentos de salario, viajes pagados y todas las formas de motivación al personal.

**Necesidades de autorrealización.** Estas necesidades nos brindan la oportunidad de sobresalir ante la sociedad, alcanzando nuestros objetivos, deseos de superación, encontrarnos totalmente realizados ya sea de forma personal, profesional y emocionalmente, para de esta manera llegar a estar en armonía.

#### **2.6.2.2. Teorías X y Y**

Como manifiesta Robbins y Judge (2013), las teorías X y Y de Douglas McGregor catalogan a los seres humanos en dos visiones o extremos diferentes, la una llamada teoría X, es decir negativa, mientras que la otra llamada teoría Y, es decir, positiva.

Dando explicación a estas teorías los gerentes de las organizaciones estaban convencidos en relación a la teoría X, de que sus empleados o colaboradores no les gustaba realizar su trabajo, necesitan ser dirigidos e incluso obligados a realizarlo, mientras que dando respuesta la teoría Y, a los empleados les agrada su trabajo, les gusta realizar diferentes actividades, están ligados con la organización, les parece el trabajo algo tan natural como respirar, alimentarse, es decir, lo toman como su estilo de vida y lo hacen su vida.

Haciendo una relación con lo expuesto por Robbins y Judge (2013), Cuesta (2010), indica que los encargados de la administración son los responsables de llevar todos los elementos o insumos necesarios como dinero, equipos, materia prima, personas para de esta manera beneficiarse en el aspecto económico.

De igual manera las personas no son ni pasivas ni activas en lo referente a comportamientos sociales y laborales, sino que más bien son encaminadas por el ámbito social, económico, laboral en el cual se están desarrollando.

Una de las principales actividades, funciones o tareas que debe tener en cuenta toda administración es la de adecuar todas las condiciones y todos los métodos empleados dentro de la organización para el beneficio del trabajador y de esta manera se obtendrán resultados satisfactorios que irán encaminados al beneficio tanto personal como laboral.

Hay que recordar que lo esencial para la buena marcha de una organización o empresa es que la persona no se debe adaptar al puesto de trabajo, sino todo lo contrario el trabajo debe adaptarse a la persona, de esta manera el individuo

tendrá todos los beneficios para él e incluso tiene la posibilidad de realizar modificaciones según el caso.

Según Cuesta (2010), las premisas en lo referente a la motivación de la administración participativa según McGregor en su teoría Y son:

1. La administración siempre será la responsable de proveer todos los elementos necesarios para el buen desempeño de la misma, ya sea dinero, materia prima, equipos y lo más importante el talento humano, ya que sin este último la organización no podría marchar manera óptima.
2. Las personas involucradas con una organización llegan a adoptar la ideología de la misma, por lo tanto, si la empresa genera acciones positivas los colaboradores harán un buen trabajo y viceversa.
3. La capacidad de desarrollo, la motivación, el autoconocimiento, está presente en todos los seres humanos, simplemente hay que saber la manera de como encaminarlos hacia su maduración.
4. La tarea esencial de la administración es adecuar las condiciones de la organización y los métodos de operación, de suerte que la gente pueda

alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

### **2.6.2.3. Teoría de los dos factores o teoría del mantenimiento de la motivación**

Según Cuesta (2010), esta teoría aporta elementos que son de mucho interés, esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg y básicamente realiza dos diferencias de las necesidades o motivos en satisfactores e insatisfactores.

Los satisfactores son aquellos que se le debe garantizar al trabajador de manera permanente, ya que estos impulsan al trabajador a tener un mejor desempeño, tener necesidades de desarrollo personal e institucional, los llamados insatisfactores no proporcionan un buen desempeño o alto rendimiento en el trabajador ya que no se constituyen como motivadores, pero sin la presencia de estos, los primeros no podrían manifestarse.

Chiavenato (2011) manifiesta que, según Frederick Herzberg, la motivación para que una persona pueda desarrollar su trabajo depende principalmente de dos factores:

1. Factores Higiénicos
2. Factores Motivacionales

**Factores higiénicos:** Hace referencia a todas aquellas condiciones que rodean a las personas en su trabajo y tiene que ver principalmente con las condiciones físicas y ambientales del empleo, estas condiciones pueden ser: beneficios sociales, salarios, clima laboral, pagos puntuales, tipo de supervisión, entre otros.

Estos factores higiénicos tiene una capacidad un poco limitada para generar motivación e influir en sus trabajadores, ya que higiene nos quiere decir que es preventivo y profiláctico y en la realidad solo se basa en tratar de evitar la insatisfacción laboral, pero de la misma manera si estos no son aplicados o llevados de la manera correcta pueden y son capaces de generar los llamados factores de insatisfacción.

**Factores motivacionales:** Se basa principalmente en las actividades propias del puesto de trabajo, ya sean las tareas y las obligaciones, ya que estos van a

producir una satisfacción duradera y permanente, y por lo tanto el desempeño del trabajador va a aumentar significativamente, todas estas actividades van ligadas con los planes de desarrollo que se tengan dentro de la empresa, los planes de carrera, reconocimiento profesional, motivación, entre otros.

Estos factores motivacionales comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Chiavenato (2011), indica que Herzberg propuso el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), esto quiere decir que se deben ampliar todos los objetivos para alcanzar mejores resultados, dicha actividad la debe realizar Talento Humano ya que conocen todas las funcionalidades del puesto y los perfiles de dichos puestos.

#### **2.6.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland**

Como manifiesta Robbins y Judge (2013) la teoría de las necesidades fue creada por David McClelland y sus colaboradores y consta de tres necesidades:

- La necesidad del logro (nLog) es el impulso que tiene cada ser humano por sobresalir ante los demás, basándose a un conjunto de estándares o normas establecidas previamente, es básicamente luchar para triunfar.
- La necesidad de poder (nPod) es la manera de lograr que los individuos se comporten, la cual no se lograría de ningún otra forma.
- La necesidad de afiliación (nAfi) no es otra cosa más que el deseo, la satisfacción de tener relaciones afectuosas y que estén sean de manera cercana al individuo.

Entre las teorías existentes de la motivación, está la de Abraham Maslow, y el cuestionario de motivación presentado por Marshall Sashkin, el cual consiste en 20 preguntas las cuales están definidas en los aspectos relacionados con las necesidades de seguridad y protección, necesidades sociales y de pertenencia, necesidad de autoestima y necesidades de autorrealización, consta de una escala de puntuación que va desde estoy completamente de acuerdo, básicamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, solo estoy un poco de acuerdo y no estoy de acuerdo, de las cuales el individuo debe escoger una de

las cinco opciones y posteriormente las respuestas superiores a 20 puntos serán muy importantes para el individuo, de 15 a 19 puntos, relativamente importantes, entre 10 y 14 puntos escasamente importantes y por debajo de 10 puntos no son en absoluto importantes para el individuo.

Otro de los aspectos importantes es el desempeño laboral, el cual se explica con mayor profundidad en los siguientes apartados.

## **2.7. Desempeño Laboral**

Uno de los aspectos importantes que se debe tener en cuenta dentro de las organizaciones es analizar el desempeño laboral que poseen sus colaboradores tanto para el crecimiento de la empresa como del personal.

### **2.7.1. Conceptualización de Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es el factor determinante para saber que está pasando con el trabajador y su entorno de trabajo, y es por esta razón que Chiavenato (2002), manifiesta que todas las personas son evaluadas en diversos instantes de la vida, ya sea estos escuela, colegio, universidad, sociedad, grupo de amigos, inclusive dentro del ámbito familiar, y más aun dentro de lo laboral, ya que este último es uno de las factores a destacar para la continuidad dentro de la organización, crecimiento profesional y personal.

En épocas anteriores a la nuestra el desempeño laboral se lo veía de una manera discriminatoria para encajar al personal por categorías, a través de métodos burocráticos de una manera rutinaria, en la actualidad aún se encaja al personal, pero dentro de los grupos de alto rendimiento y bajo rendimiento, para impulsar planes de capacitación, adiestramiento, crecimiento profesional, porque el beneficio es tanto para la empresa como para los colaboradores.

La evaluación del desempeño debería ser una regla primordial dentro de cada organización ya que por medio de esta se podrá saber el grado de desempeño que poseen los colaboradores y poder determinar si las metas, objetivos y plazos se cumplen a cabalidad y conocer las falencias que presentan los colaboradores y poder capacitarlos, tanto para su beneficio personal como para la empresa.

A través de las evaluaciones del desempeño se podrá analizar muchos factores, puntualidad, trabajo en equipo, jerarquías, comunicación, calidad, productividad, es decir, ciertas características que van de la mano para poder lograr los objetivos planteados por la organización.

Chiavenato (2011), indica que el interés de una persona no está en el desempeño de manera general, sino más bien, en el desempeño específico, es decir, en el desempeño de cada puesto de trabajo, el cargo determinado, se

debe indicar que este desempeño va a variar de una persona a otra y de igual manera depende de muchos factores que van a influir en el mismo. Para poder evaluar al personal que labora dentro de una empresa u organización se utilizan varios procedimientos, a los cuales se les conoce con distintos nombres, como por ejemplo: evaluaciones del desempeño, evaluación a los empleados, evaluación de méritos, informes de avance, etc.

La evaluación del desempeño va a depender de la naturaleza de la organización, ya que se podrá evaluar a los colaboradores de manera formal e informal.

### **2.7.2. Importancia de evaluar el desempeño.**

Al momento de evaluar el desempeño se podrá dar cuenta de todos los factores en los cuales se puede mejorar tanto para beneficio personal como la organización, es así que, Chiavenato (2002), establece que:

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, o qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño. (p. 199)

Como se puede apreciar la evaluación del desempeño tiene una importancia vital dentro de las organizaciones ya que por medio de esta podremos conocer el grado de desempeño que poseen los colaboradores y por consiguiente aplicar las medidas necesarias para lograr que alcancen su máximo desempeño tanto para beneficio personal como organizacional.

### **2.7.3. La responsabilidad de la evaluación del desempeño.**

Para Chiavenato (2011), la responsabilidad de la evaluación no depende de una sola persona, sino más bien de la política establecida previamente por el departamento de Talento Humano, en el cual los principales involucrados

pueden ser la gerencia, el individuo evaluado, los supervisores y el propio personal de talento humano, los cuales deben ser analíticos, críticos y veraces en cada uno de los resultados obtenidos y un excelente nivel de confidencialidad en base a los resultados obtenidos.

#### **2.7.4. Personal que debe evaluar el desempeño.**

La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente, es así que, Chiavenato (2002), establece que:

El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto, el ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la

jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación del desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso optan un proceso circular de 360° en la evaluación. (p. 201)

Como se puede observar la evaluación del desempeño la debe realizar personal calificado y que conozca de las necesidades de la empresa y tenga toda la predisposición para analizar, establecer planes de mejora en base a los resultados obtenidos, y por sobre todas las cosas debe ser lo más neutral posible.

#### **2.7.5. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2011), manifiesta que los beneficios de la evaluación de desempeño son tanto para el gerente, el individuo, la organización y la comunidad, ya que en el caso del gerente, le servirá para analizar el desempeño de sus colaboradores, buscar soluciones de mejora, tener una mejor comunicación con sus colaboradores, explicarles hacia donde está encaminada la evaluación del desempeño, por lo tanto el beneficio para gerencia será el de tener un mayor contacto con sus trabajadores y visualizar sus falencias y poder mejorarlas.

Entre los principales beneficios para el individuo está que podrá conocer las reglas de la administración, es decir hacia donde quiere dirigirse la organización, conocer el valor que le da la empresa al trabajador en base a los resultados de la evaluación del desempeño, conocerse así mismo, conocer sus puntos fuertes y sus falencias después de aplicada la evaluación, conocer cuáles son las mejores que sus supervisores o jefes inmediatos adoptan como por ejemplo: capacitaciones, planes de desarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, etc.

Y los beneficios para la organización son el resultado final de las evaluaciones del desempeño, ya que por medio de estas se realizarán planes de capacitación para mejorar el desempeño de sus colaboradores, ya sea por medio de capacitadores externos o internos, charlas, etc., y sin duda alguna la organización se verá beneficiada ya que se podrá mejorar la productividad de la misma, con la rotación del personal, el perfeccionamiento de las diversas competencias y por ende las relaciones humanas en el trabajo.

#### **2.7.6. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.**

En la actualidad se puede observar que hay un sin número de evaluaciones del desempeño, es por eso que Chiavenato (2002), manifiesta que:

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional).

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. (p. 204).

Como manifiesta, los métodos para evaluar el desempeño varían según la necesidad de cada empresa, según lo que quiere conocer, medir y hacia dónde quiere llegar con las propuestas de soluciones después de analizadas la mismas.

### **2.7.6.1. Método de escalas gráficas**

Según Chiavenato (2011), “este método mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados” (p. 207). Como se puede apreciar este método de evaluación es muy fácil de aplicar ya que se encuentra con parámetros establecidos para dicha evaluación del desempeño.

### **2.7.6.2. Método de elección forzada**

Según Chiavenato (2011), manifiesta que:

Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluador. (p. 211).

Como se puede apreciar la elección forzada da claramente una o dos opciones máximo para escoger la cual nos va a demostrar hacia donde está dirigido nuestro desempeño.

### **2.7.6.3. Métodos de investigación de campo**

Como manifiesta Chiavenato (2011), esta investigación es realizada por un especialista en evaluación, la cual realiza con el jefe inmediato del trabajador, de manera directa se realiza preguntas basadas a su puesto de trabajo, actividades que realiza, horarios y cualquier situación que podría presentarse que podría estar interfiriendo en su desempeño laboral.

Una de las principales características es que el especialista en evaluación conjuntamente con el jefe inmediato, estarán en la capacidad de desarrollar planes de capacitación para el mejoramiento del desempeño del colaborador, establecer políticas de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos con la evaluación.

Una de sus principales desventajas del método de investigación de campo, son los costos elevados ya que se necesita de la presencia de un evaluador calificado, también la complejidad y el tiempo ya que se debe preguntar a cada supervisor acerca del desempeño de todas las personas que se encuentran a su cargo.

#### **2.7.6.4. Métodos de incidentes críticos**

Según Chiavenato (2011), este método de incidentes críticos está básicamente enfocado a las situaciones extremas positivas, que viene a ser el éxito y extremas negativa (fracaso) del individuo.

En el caso de que el colaborador al presentar las características extremas positivas genera un éxito dentro de su actividad laboral, se debe mantener dichas características, para que continúe con su excelente desempeño, caso contrario si la persona presenta características extremo negativas, se las debe eliminar o minimizar a medida que no afecten en su normal desenvolvimiento dentro de su puesto de trabajo y buscar soluciones para las mismas.

#### **2.7.7. Evaluación del desempeño y su relación con otros subsistemas**

Según Alles (2011) la evaluación del desempeño es un factor muy importante dentro de las organizaciones y cabe indicar que esta se relaciona con otros subsistemas estos son: Remuneraciones y beneficios, formación, desarrollo de planes de sucesión y análisis y descripción de puestos.

Se debe también indicar que una evaluación del desempeño se la debe realizar basándose en el perfil de cargo de la persona que vayamos a evaluar, para que los resultados estén de acorde con el perfil del cargo y sea realmente necesitamos obtener al momento de la evaluación.

Posteriormente con el análisis de los resultados de las evaluaciones se podrá tomar las acciones necesarias para el desarrollo, planes de sucesión, remuneraciones y beneficios de los colaboradores dentro de la empresa.

#### **2.7.8. Errores en la evaluación del desempeño**

Para Cuesta (2010), en el proceso de evaluación del desempeño se pueden encontrar diversos errores, entre los más habituales se tiene:

**Efecto de Halo:** Principalmente se basa en las valoraciones globales que se tiene de un individuo, por ejemplo si esta persona es amable, es social y llega a simpatizar, se tendrá la tendencia a valorarlo de manera positiva.

**Tendencia central:** Hace referencia los individuos que tienden a centrarse en las valoraciones medias, es decir, si por ejemplo en una encuesta o evaluación existen la puntuación del 1 a 10 la persona se centrará con el valor intermedio, es decir, su calificación será de 5.

**Polaridad:** Enfocada básicamente a los polos extremos de una puntuación, por ejemplo si las puntuaciones son del 1 al 10, la calificación sería de 1 o 2 y por el contrario de 9 o 10.

**Proyección:** Basada en proyectar los aspectos positivos de uno mismo con los de otro individuo, por lo tanto la calificación será alta, mientras que lo contrario es proyectar aspectos negativos de uno mismo, con la persona que no es del agrado, por lo tanto la calificación será baja o negativa.

**Efecto recencia:** Evaluar a los individuos por sus acciones más recientes y más no por su actuación de todo el período a ser evaluado.

**Efecto primacía:** Prevalecen las primeras acciones realizadas por el individuo, es decir, se hace referencia a la primera impresión, la valoración será la correspondiente a si fue positiva o negativa.

### **2.7.9. Evaluación del desempeño por competencias**

Para Alles (2011), las evaluaciones del desempeño siempre deben estar en función del puesto del colaborador y que mejor realizarlas si la empresa está basada en competencias y tiene su perfil por competencias, ya que éstas son tan cruciales para poder desempeñarse y alcanzar los objetivos necesarios dentro de la organización, en el puesto de trabajo y en el ámbito personal.

Evaluar el desempeño por competencias laborales brindará la posibilidad de evaluar al personal ya sea por puesto de trabajo, por área y por actividades a realizar.

### **2.7.10. Evaluación del desempeño 360° y 180°**

Para Alles (2011) la evaluación del desempeño puede ser de 360°, siendo esta una evaluación total en donde forman parte todos los niveles de la organización para la evaluación, tanto gerentes, supervisores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas y proveedores externos.

La evaluación 180° es una versión reducida de la anterior, se utiliza principalmente como el paso previo a la realización de la evaluación de 360°.

Es recomendable que dentro del primer año de aplicación se incluya a los jefes, supervisores, subordinados y pares, para posteriormente en el segundo año y después del análisis de los resultados y después de tener la experiencia con dicha evaluación se proceda a implementar las de 360<sup>0</sup>.

#### **2.7.11. Personal que participa como evaluadores**

Como indica Alles (2011), dentro del proceso de evaluación del desempeño de 180<sup>0</sup> participan los siguientes grupos de personas:

- La empresa en sí, ya que se beneficia de manera directa con el proceso de evaluación del desempeño.
- Gerentes, porque después de realizadas las evaluaciones conocerán más acerca de cómo está el personal bajo su cargo, cuáles son sus necesidades y como establecer planes de mejora de igual manera conocerá acerca de los inconvenientes que los trabajadores puedan presentar en relación con su forma o manera de dirigir la empresa u organización.

- Supervisores, están más compenetrados con los trabajadores, les asignan funciones, tareas, saben la manera como trabaja el personal que está bajo su cargo, por lo tanto los resultados de las evaluaciones serán más verídicos, porque estarán respondiendo con total veracidad.
- Empleados, tanto para autoevaluaciones como para las evaluaciones de los pares o compañeros, estarán encaminados al buen accionar dentro de su puesto de trabajo y por ende tratar de mejorar su desempeño que los beneficiará tanto personal como laboralmente.

#### **2.7.12. Proceso de evaluación del desempeño 180° por competencias laborales**

Entre las sugerencias para dar inicio con el proceso de evaluaciones del desempeño están:

- El departamento de talento humano será el encargado de realizar una charla de capacitación a todo el personal acerca de las evaluaciones del desempeño que se van a aplicar.
- Talento Humano proporcionará el material necesario para las evaluaciones a todos los miembros del equipo evaluador.

- Se dará seguimiento en todo el proceso de evaluación, tanto supervisores, trabajadores, pares.
- Los resultados serán analizadas individualmente.
- Los resultados obtenidos se darán a conocer exclusivamente y de manera personal a cada persona evaluada, es decir, se realizará una retroalimentación de todo el proceso.
- Los resultados se arrojarán por áreas de trabajo y de manera general.
- Se realizarán las mejoras del desempeño en base a los planes de capacitación necesaria después del análisis de resultados conjuntamente con gerencia, supervisores y talento humano.

El método de evaluación de 180° por competencias laborales se lo realizó ya que dentro de la empresa no existe un método de evaluación del desempeño, y este método es recomendable su aplicación dentro del primer año por lo tanto, será beneficioso para la organización, ya que se tendrá una visión mucho más clara de la organización y sus diferentes áreas de trabajo, para posteriormente poder aplicar la evaluación de 360° por competencias laborales.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Metodología de Investigación**

El presente trabajo involucrará los siguientes tipos de investigación:

- Exploratorio pues reconoce las variables que competen investigar y así tomarlas en consideración en la elaboración del proyecto, mediante este nivel de investigación se podrá conocer más acerca del tema a investigar con el trabajo de campo que se realizará.
- Descriptivo permite caracterizar la realidad investigada, mediante el conocimiento de las actividades exactas y procesos que siguen las personas dentro de la organización. El objetivo de este nivel de investigación es identificar si existe o no relación entre las dos variables.
- Explicativo detecta las causas y canaliza la estructuración de propuestas de solución a la problemática analizada. Los resultados finales que se obtienen de este nivel de investigación son muy importantes dentro del proyecto ya que denotan la confiabilidad y validez del mismo, a su vez se

podrá establecer la correlación existente entre la motivación y el desempeño laboral.

### **3.2. Métodos Aplicados**

- **Cualitativo:** Este enfoque se refiere a aspectos teóricos de la investigación, es decir, a la recolección de toda clase de información con el fin de explorar el problema y conocer su realidad y las razones por las que existe.
- **Cuantitativo:** Este enfoque hace referencia a los procedimientos que se emplea en el investigación utilizando aspectos numéricos mediante la utilización de la estadística o algún modelo numérico ya sea este línea, exponencial o similar a estos.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de Información**

#### **3.3.1. Técnica**

La técnica que se utilizará en este proceso de investigación será:

- **Encuesta:** Este instrumento de evaluación permite identificar como es la Motivación Laboral dentro de la empresa este cuestionario permite medir

principalmente aspectos como Comunicación, Liderazgo y Satisfacción Laboral.

- La encuesta es un instrumento de adquisición de información de interés sociológico, mediante un formulario/cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto o grupo seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

### 3.3.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán para medir cada una de las variables son:

- Cuestionario para medir la motivación laboral: del autor Idalberto Chiavenato, consta de preguntas cerradas; posteriormente en el transcurso de la investigación se consideró que sería factible la aplicación de un cuestionario de motivación del autor Marshall Sashkin, Ph. D, basada en las teorías de las necesidades de Maslow.

#### 3.3.2.1. Fiabilidad herramienta de motivación

**Cuadro 3.1. Estadísticos de fiabilidad Motivación**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.658	24

La fiabilidad de la herramienta de motivación se la realizó a través del programa estadístico SPSS, dicha herramienta tiene un Alfa de Cronbach del 0.658 lo que indica que tiene tendencia a ser aceptable.

### **3.3.2.2. Validez herramienta de motivación**

Según Sashkin (1998), confirma la validación del cuestionario de motivación MbM de la siguiente manera:

Se confirma la homogeneidad y direccionalidad única de los ítems que componen el inventario a través del análisis de consistencia interna y de grupos contrastados. Estos resultados centrados en la relación entre los ítems y el puntaje global del inventario permiten afirmar que todos los ítems forman parte del constructo establecido en el modelo conceptual construido, en este caso, la motivación.

El presente instrumento es validado por la Asociación Americana de Estudios Psicológicos y la colaboración de la Universidad de Michigan (UM). La escala fue aplicada en su versión inicial a 345 sujetos de nivel variable, dispuestos entre asistentes y ejecutivos de Chicago y un segunda versión (definitiva) de 298 voluntarios de empresas del sector inmobiliario de la zona. La validación estuvo corroborada por el apoyo de 15 jueces expertos de UM, quienes dieron su aprobación a los contenidos, ítems y constructo de este cuestionario. (p. 13).

- Cuestionario para medir el desempeño laboral 180<sup>o</sup>: Tomando la teoría de Alles, M. (2012) “La Evaluación del Desempeño 180<sup>o</sup> tiene como propósito el desarrollo de la persona, los evaluadores podrían ser: jefes, sus pares, el propio colaborador y eventualmente los clientes” (p. 144). Este instrumento ayudará a medir el desempeño laboral y poder tomar acciones de mejora para cada trabajador. El formato del cuestionario se lo realizará en base al presentado por Cuesta Santos (2010), en el cual están incluidas las competencias y por lo tanto la evaluación del desempeño se la realizará en base a competencias.

### 3.3.2.3. Fiabilidad herramienta de desempeño

*Cuadro 3.2. Estadísticos de fiabilidad Desempeño*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.879	12

La fiabilidad de la herramienta de desempeño se la realizó a través del programa estadístico SPSS, el resultado obtenido del Alfa de Cronbach fue del 0.879, esto significa que la herramienta aplicada es confiable.

### 3.3.2.4. Validez herramienta de desempeño

Para la validez se realizó la prueba piloto a 10 individuos, cabe indicar que no se presentó ninguna dificultad, posteriormente a ésta, se procedió a aplicar la herramienta a toda la muestra correspondiente.

### 3.4. Resumen de procesamiento de casos

Toda la población llenó las herramientas de forma completa tanto el cuestionario de Motivación como el de Desempeño Laboral, el resumen del procesamiento de los casos se lo realizó en el programa SPSS.

*Cuadro 3.3. Resumen del procesamiento de los casos*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	<b>Válidos</b>	68	100.0
	<b>Excluidos<sup>a</sup></b>	0	0.0
	<b>Total</b>	68	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### **3.5. Población y Muestra**

La investigación se tenía planificada realizarla tomando como universo a todo el personal, ya que son 78 trabajadores, tanto personal administrativo como de planta, repartidos de la siguiente manera: hombres 72 y mujeres 6, pero posteriormente se realizó a 68 personas, el motivo fue que las 10 personas restantes se encontraban aún en el período de prueba.

### **3.6. Procedimiento**

Después de realizada la investigación correspondiente tanto en libros, páginas de internet confiables, sobre la motivación y desempeño laboral, se realizó el trabajo de campo con la preparación del material de evaluación, se imprimieron las herramientas de motivación y desempeño laboral, se aplicaron las pruebas piloto y por consiguiente se procedió a aplicarla a todo el personal.

Se realizó una capacitación al personal encargado de las evaluaciones, para lo cual se entregó la herramienta del desempeño, tanto gerente, supervisores, personal evaluado y pares, se dio a conocer la finalidad de la evaluación del desempeño, se explicó cada una de las etapas del proceso de evaluación.

Para evitar errores en la aplicación de la evaluación se dio seguimiento a todo el proceso y a cada uno de los responsables.

Una vez obtenidos los resultados se procedió a dar retroalimentación acerca de lo obtenido y con esto por consiguiente se pudo realizar una propuesta con la cual se podrá mejorar significativamente el desempeño de cada trabajador.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Descripción de la población encuestada

*Cuadro 4.1. Descripción de la población*

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN		
VARIABLE	NUMERO	%
<b>EDUCACIÓN</b>		
PRIMARIA	31	45.59%
SECUNDARIA	26	38.24%
SUPERIOR	11	16.18%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100.00%</b>
<b>GENERO</b>		
MASCULINO	62	91.18%
FEMENINO	6	8.82%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100.00%</b>
<b>CARGO</b>		
OPERATIVO	61	89.71%
ADMINISTRATIVO	7	10.29%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100.00%</b>
<b>AREA</b>		
ADMINISTRATIVO	7	10.29%
DPTO. TECNICO	4	5.88%
BODEGA	4	5.88%
ACABADOS	18	26.47%
ESTRUCTURAS/PARTES Y PIEZAS	25	36.76%
PINTURA	10	14.71%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100.00%</b>

Después de aplicadas las herramientas tanto de motivación como de desempeño laboral los resultados obtenidos se presentan a continuación en forma gráfica con porcentajes.

#### **4.2. Motivación Laboral**

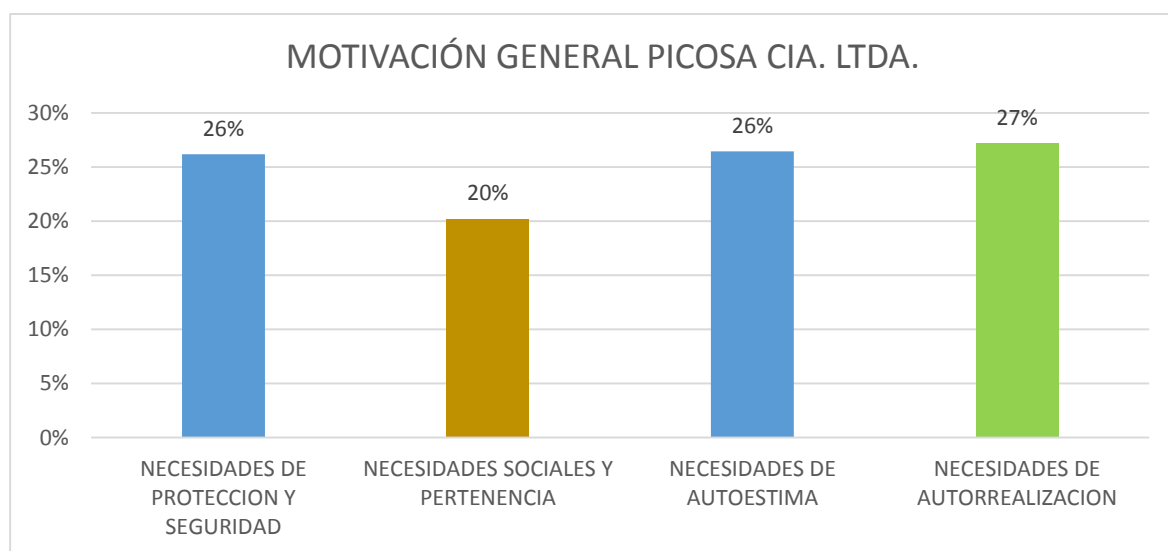
Para la motivación se muestran a continuación los resultados obtenidos con el análisis correspondiente general y por área de trabajo.

**Población:** La población encuestada fue de 68 persona, 6 mujeres y 62 hombres.

**Fecha de realización de encuestas:** Enero –Febrero 2015.

### 4.2.1. Análisis de la Motivación

**Gráfico 4.1. Análisis general de la Motivación**

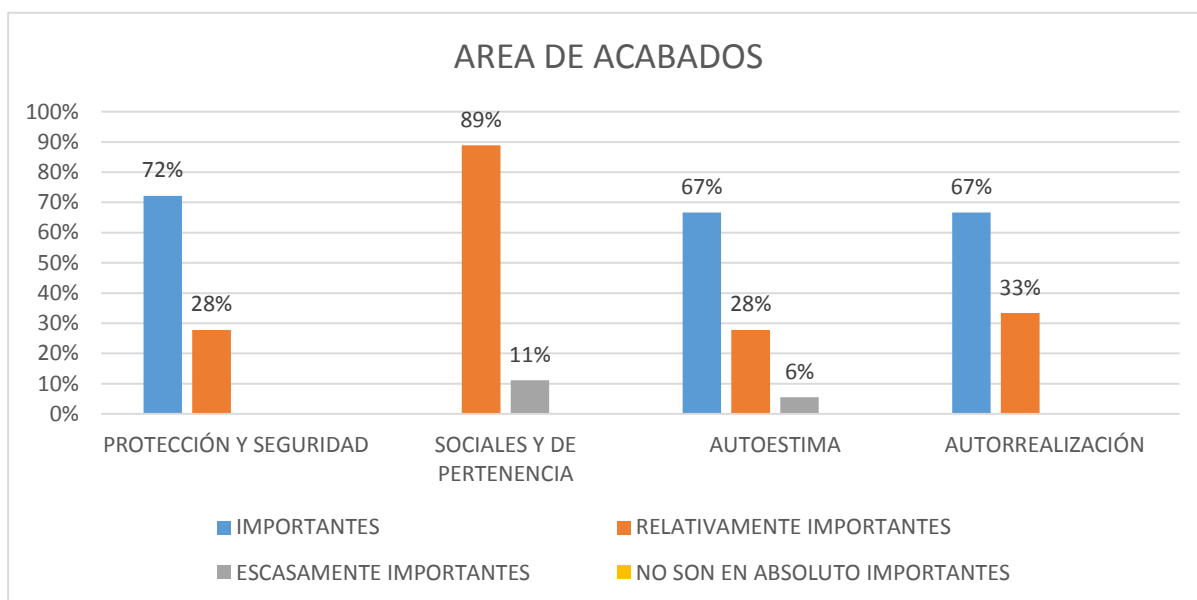


#### **Interpretación:**

Para comprender el gráfico de la motivación este se basa en la herramienta de Marshall Sashkin, en la cual manifiesta que las puntuaciones de 20 puntos o más, indican que son importantes, por lo tanto las necesidades expresadas en el gráfico son importantes para toda la población encuestada.

#### 4.2.2. Análisis de la Motivación en el Área de Acabados

**Gráfico 4.2. Análisis de la Motivación Laboral en el Área de Acabados**

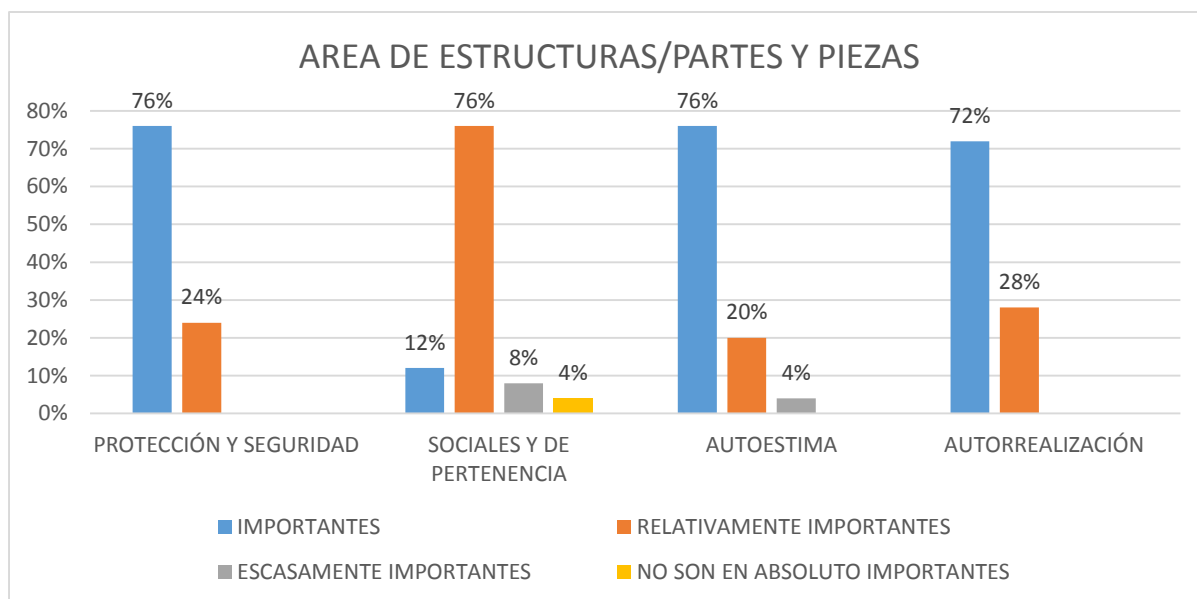


#### Interpretación:

Como se puede apreciar en el Área de Acabados la necesidad que obtuvo mayor porcentaje entre los encuestados fue las necesidades sociales y de pertenencia con un 89% indicándonos que son relativamente importantes, las necesidades de protección y seguridad para 72% son importantes, las necesidades de autorrealización y autoestima para el 67% de la población encuestada son importantes, los puntos negativos de esta área son las necesidades de autoestima son el 6% escasamente importantes y las necesidades sociales y de pertenencia con el 11% escasamente importantes.

### 4.2.3. Análisis de la Motivación en el Área de Estructuras Partes y Piezas

**Gráfico 4.3. Análisis de la Motivación Laboral en el Área de Estructuras Partes y Piezas**

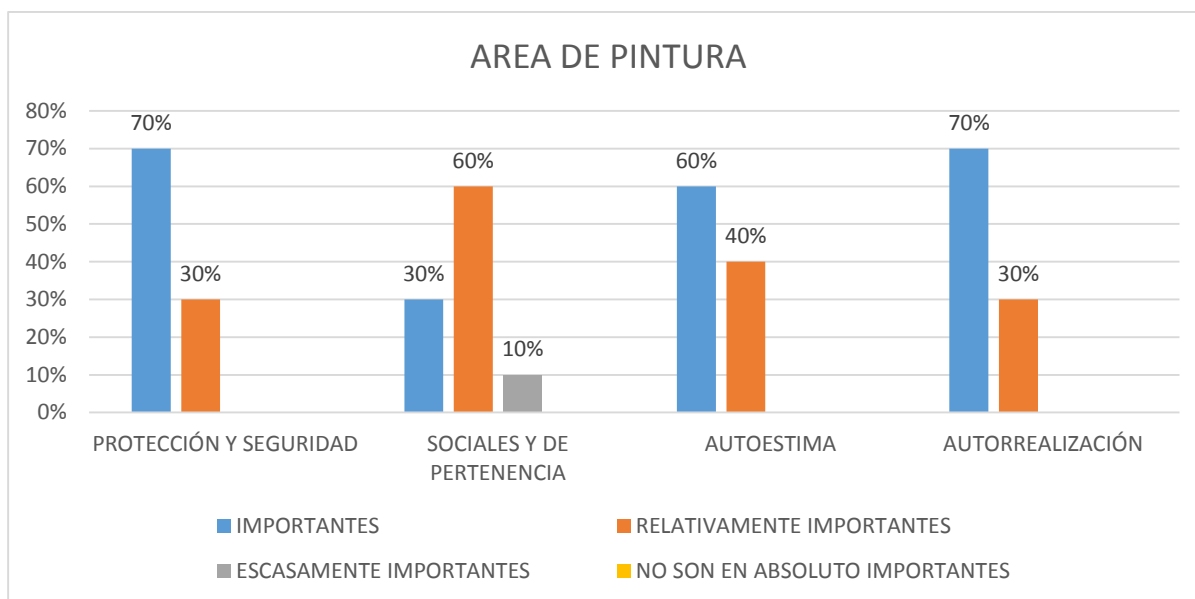


#### Interpretación:

En esta área las necesidades de protección y seguridad el 76% de los encuestados la considera importante mientras que el 24% considera a las necesidades de protección y seguridad relativamente importantes, en las necesidades sociales y de pertenencia de los encuestados el 76% de la población las considera relativamente importantes, las necesidades de autoestima un 76% de la población encuestada las considera importantes y en la necesidad de autorrealización el 72% la considera importante.

#### 4.2.4. Análisis de la Motivación en el Área de Pintura

**Gráfico 4.4. Análisis de la Motivación Laboral en el Área de Pintura**

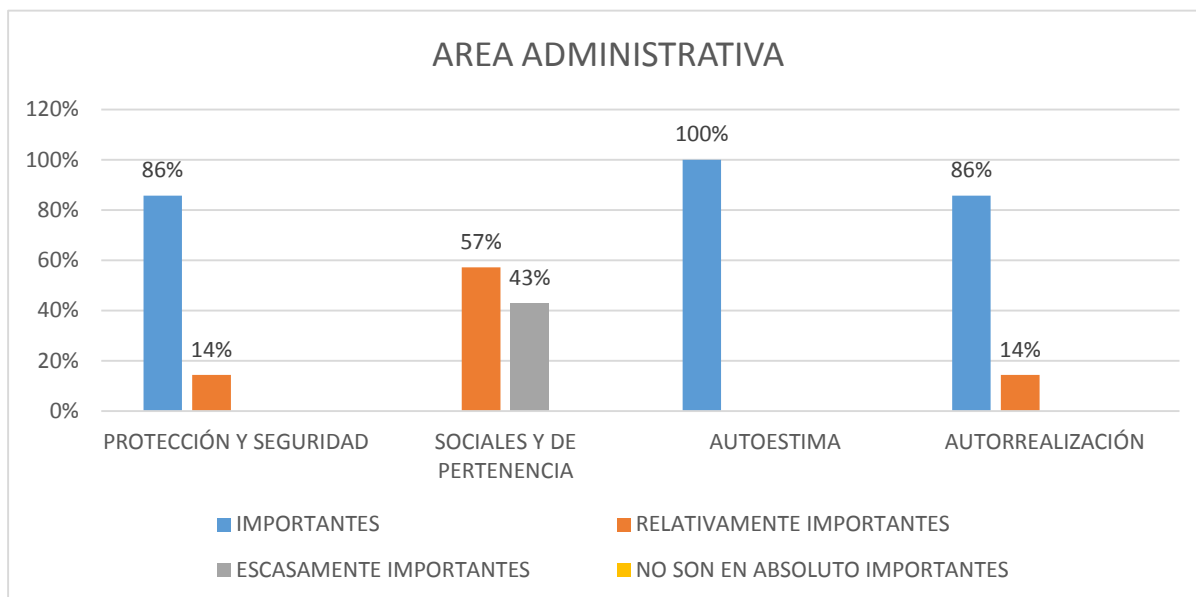


#### Interpretación:

De la población encuestada se puede observar que en lo referente a la necesidad de protección y seguridad y la necesidad de autorrealización presentan un 70% siendo importantes, el 60% de la población considera que las necesidades sociales y de pertenencia son relativamente importantes, las necesidades de autoestima para el 60% de la población son importantes, en esta área podemos apreciar que todas las necesidades tienen su grado de importancia y apenas el 10% de la población son escasamente importantes las necesidades sociales y de pertenencia.

#### 4.2.5. Análisis de la Motivación en el Área Administrativa

**Gráfico 4.5. Análisis de la Motivación Laboral en el Área Administrativa**

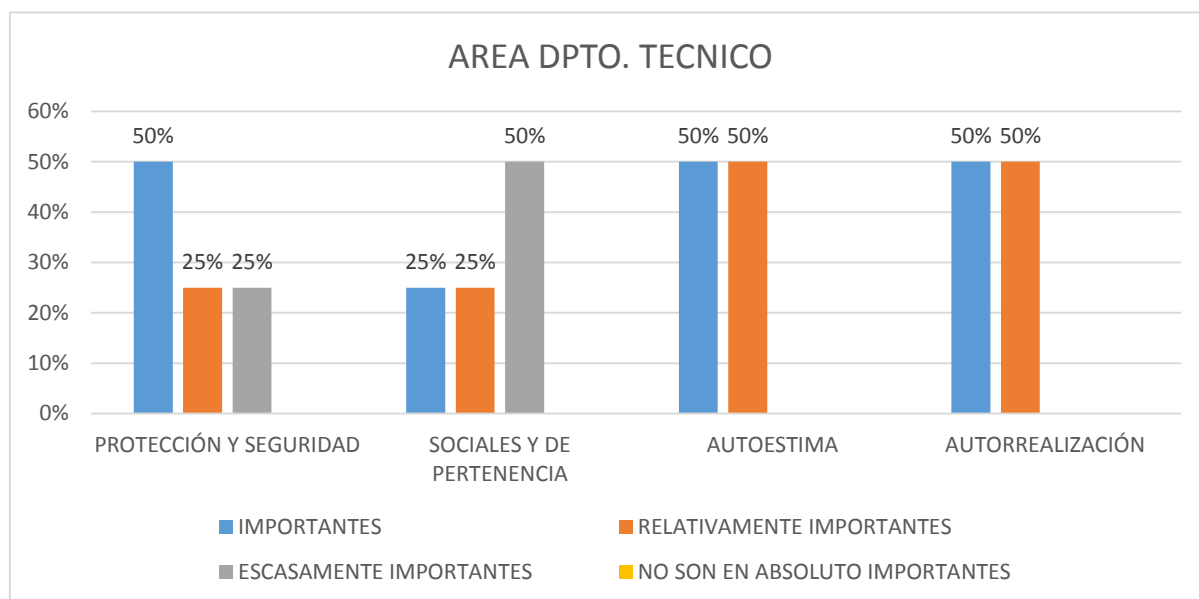


#### Interpretación:

Como indica el gráfico de toda la población encuestada, la necesidad de autoestima, es importante en un 100%, mientras que la necesidad de autorrealización y la necesidad de protección y seguridad son importantes en un 86% y como una debilidad podemos apreciar que en las necesidades sociales y de pertenencia para el 43% de la población son escasamente importantes.

#### 4.2.6. Análisis de la Motivación en el Área Dpto. Técnico

**Gráfico 4.6. Análisis de la Motivación Laboral en el Área Dpto. Técnico**

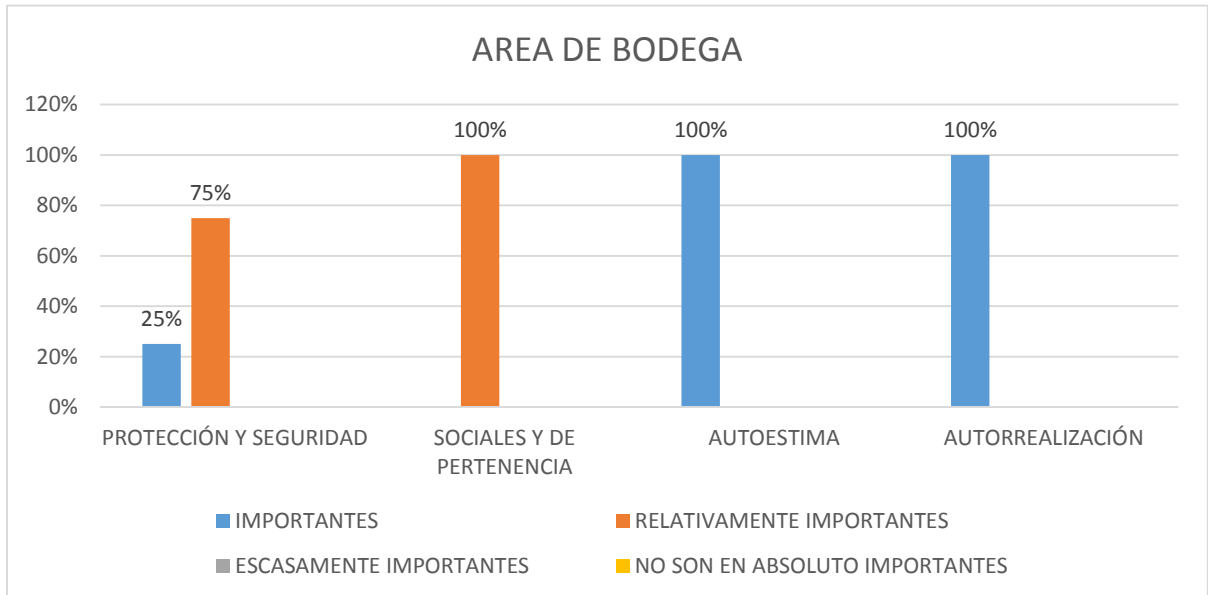


#### Interpretación:

De la población encuesta el factor principal a ser analizado y para promover su actividad de mejora es en lo referente a las necesidades sociales y de pertenencia ya que para el 50% de la población son escasamente importantes, mientras que las necesidades de protección y seguridad, autoestima y autorrealización presentan un 50% en lo referente a importantes y relativamente importantes.

#### 4.2.7. Análisis de la Motivación en el Área de Bodega

**Gráfico 4.7. Análisis de la Motivación Laboral en el Área de Bodega**



#### Interpretación:

En esta área se puede apreciar que no se identifican debilidades ya que todas las necesidades para la población encuestada son importantes y relativamente importantes, por lo tanto se debe continuar con el orden correcto de planificación y con todas las actividades a ser cumplidas por esta área.

Una vez terminado el análisis de los resultados obtenidos en lo referente a motivación, se puede apreciar que las necesidades de protección y seguridad son importantes para toda la población encuestada, la necesidad de autoestima es importante para el área administrativa, las necesidades sociales y de pertenencia para el área del departamento técnico son escasamente importantes mientras que las necesidades de autorrealización son importantes para toda la población, a continuación se presentan los resultados obtenidos y el correspondiente análisis del desempeño laboral.

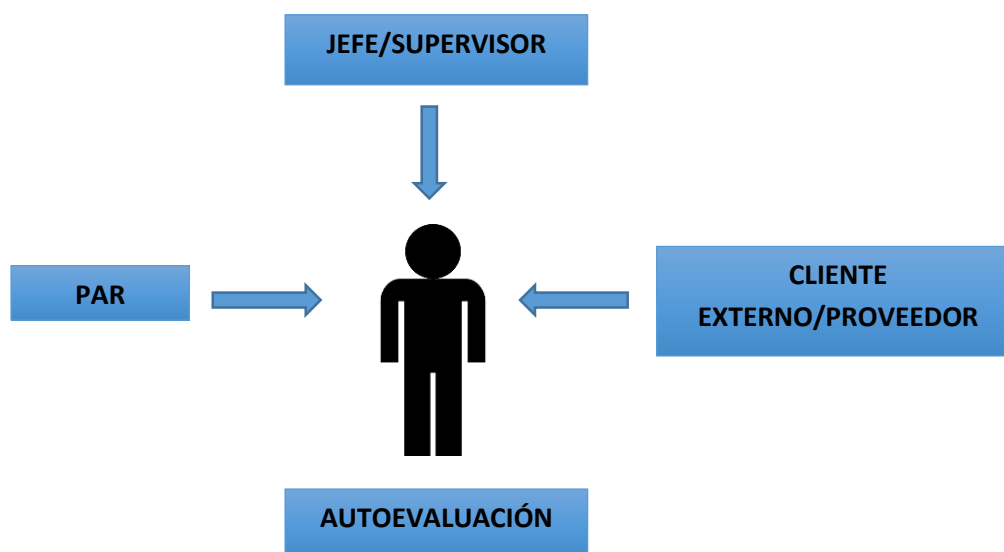
### 4.3. Desempeño Laboral

Para el correspondiente análisis del desempeño se procedió a tabular los resultados tanto de las evaluaciones de los jefes, los pares, el cliente externo y las autoevaluaciones, posteriormente se obtuvo el promedio respectivo y los porcentajes correspondientes y se procedió a realizar el análisis.

Los gráficos que se muestran a continuación indican los resultados obtenidos con el análisis correspondiente general y por área de trabajo.

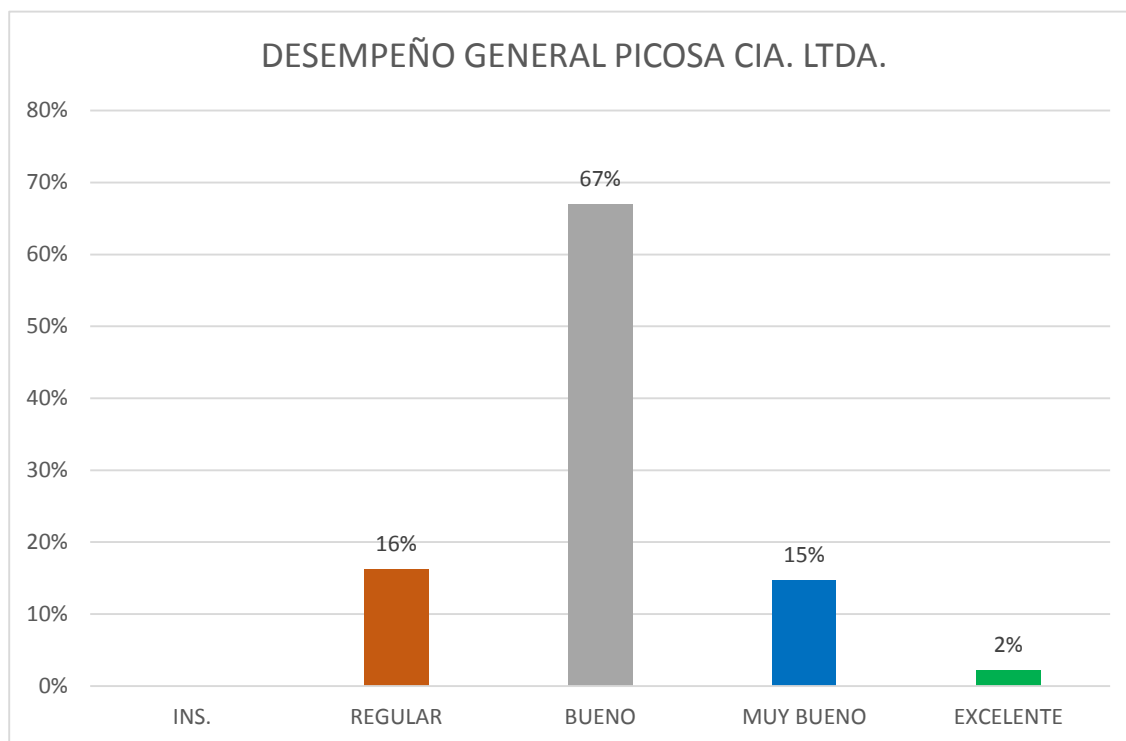
El gráfico a continuación describe el esquema de la evaluación del desempeño.

*Gráfico 4.8. Esquema de Evaluación del Desempeño 180 grados*



### 4.3.1. Análisis General del Desempeño Laboral

*Gráfico 4.9. Análisis general del Desempeño Laboral*

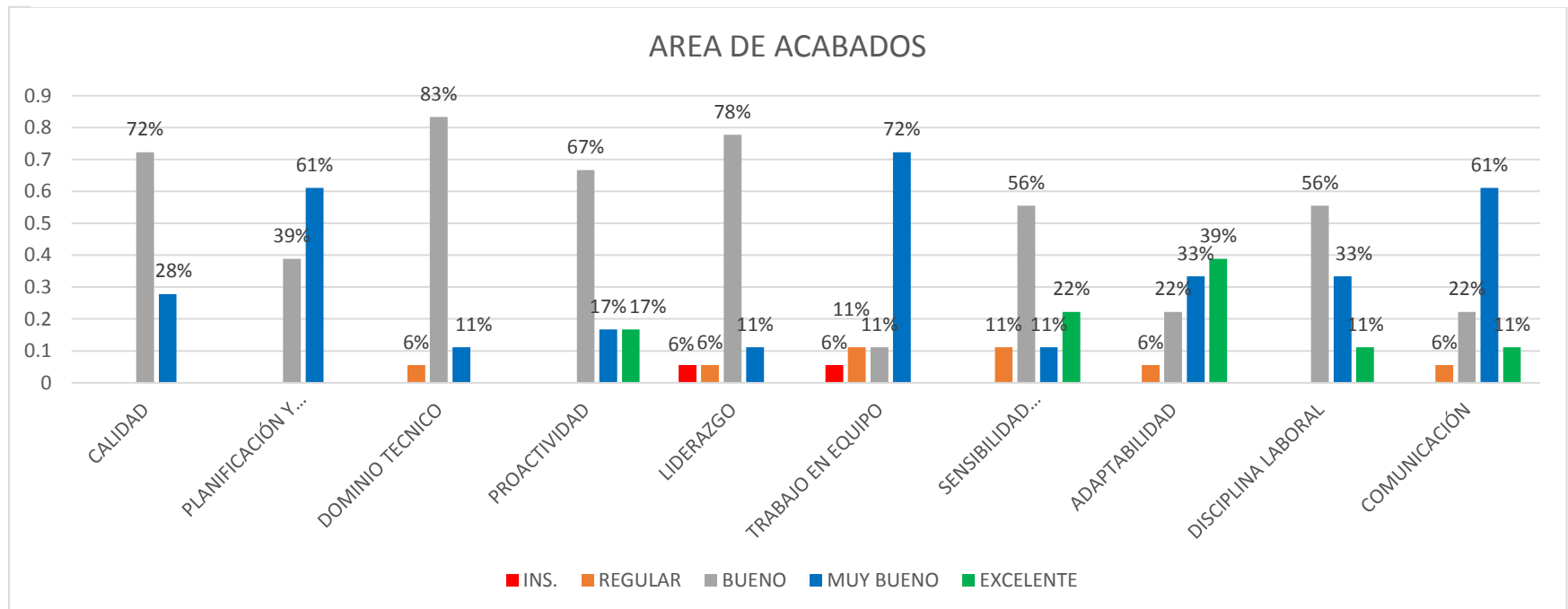


#### **Interpretación:**

Los resultados de la evaluación del desempeño fueron aceptables ya que se obtuvo que un 67% de la población presenta un buen desempeño, el 16% un desempeño regular, el 15% un muy buen desempeño y el 2% un desempeño excelente, no se observa que en la organización exista un desempeño insatisfactorio.

### 4.3.2. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Acabados

Gráfico 4.10. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Acabados

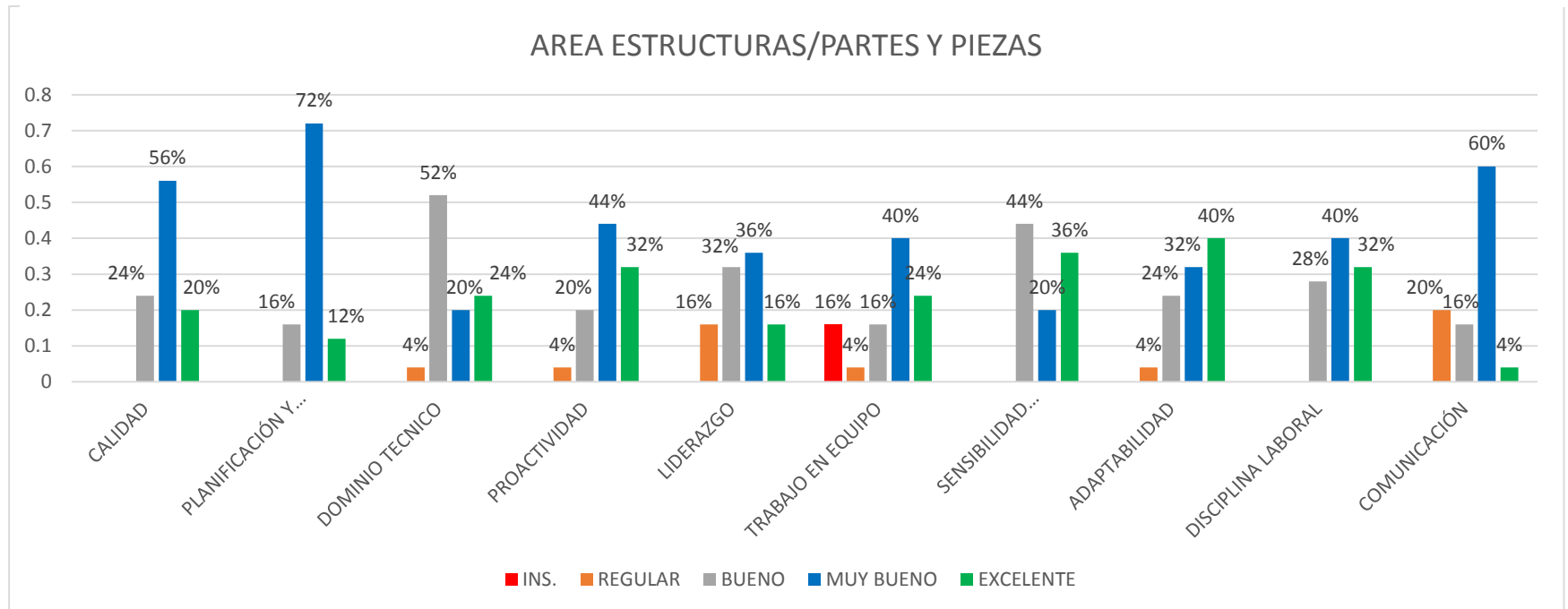


#### Interpretación:

Se puede apreciar que la competencia dominio técnico y liderazgo presentan porcentajes altos siendo las más significativas, mientras que con porcentajes negativos se tiene la competencia en liderazgo con un 6% y trabajo en equipo con 6%, las demás competencias se encuentran en los rangos aceptables de desempeño.

### 4.3.3. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Estructuras Partes y Piezas

Gráfico 4.11. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Estructuras Partes y Piezas

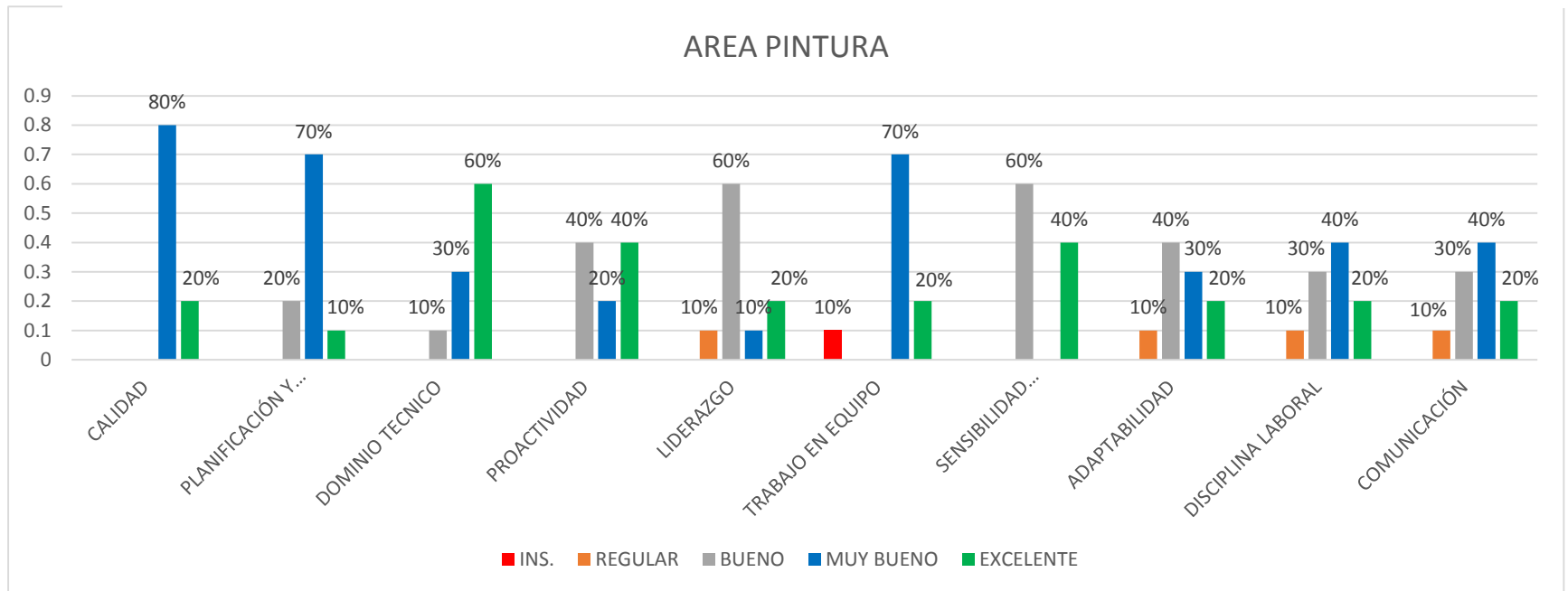


#### Interpretación:

La competencia de planificación presenta un 72% que es muy bueno, comunicación 60% de igual manera es muy bueno y calidad 56% muy bueno, son las competencias relativamente altas, mientras que la población encuestada presenta un 16% que es insatisfactorio en lo referente a trabajo en equipo.

#### 4.3.4. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Pintura

Gráfico 4.12. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Pintura

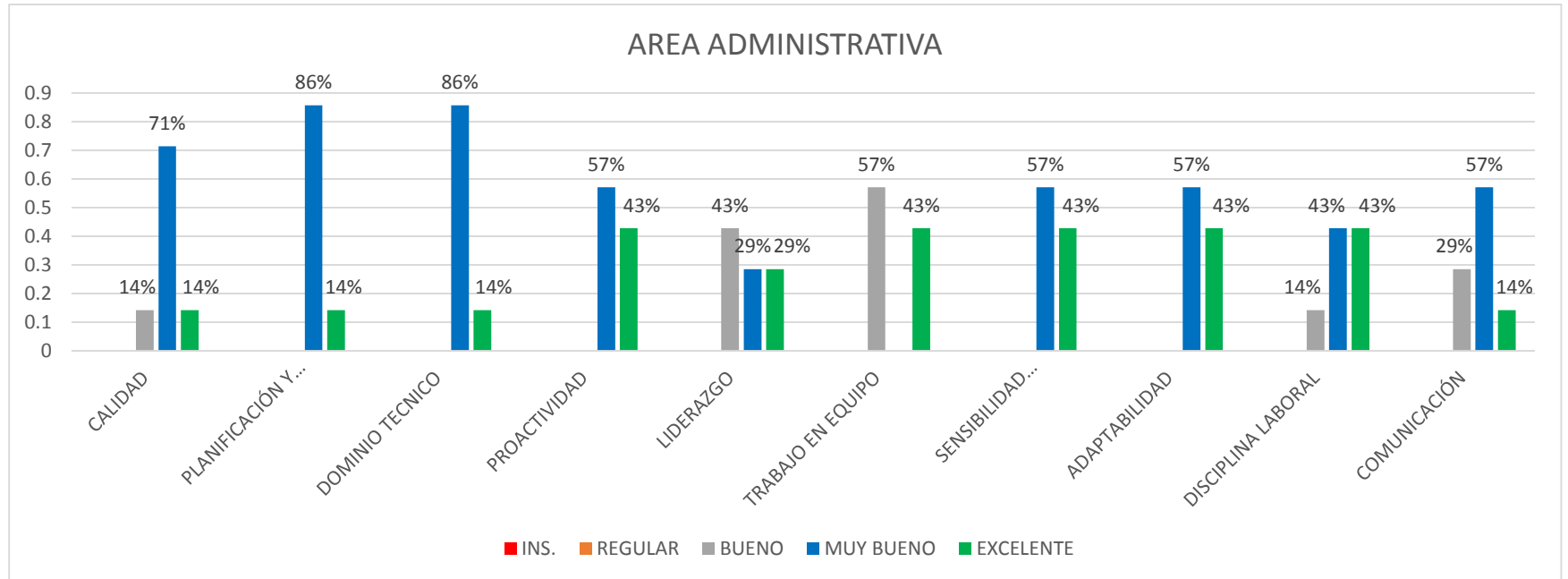


#### Interpretación:

De la población encuestada los puntos fuertes son calidad con un 80%, planificación y organización y trabajo en equipo con un 70%, las demás competencias poseen porcentajes aceptables, mientras que con un desempeño insatisfactorio se encuentra trabajo en equipo con un 10%.

### 4.3.5. Análisis del Desempeño Laboral en el Área Administrativa

**Gráfico 4.13. Análisis del Desempeño Laboral en el Área Administrativa**

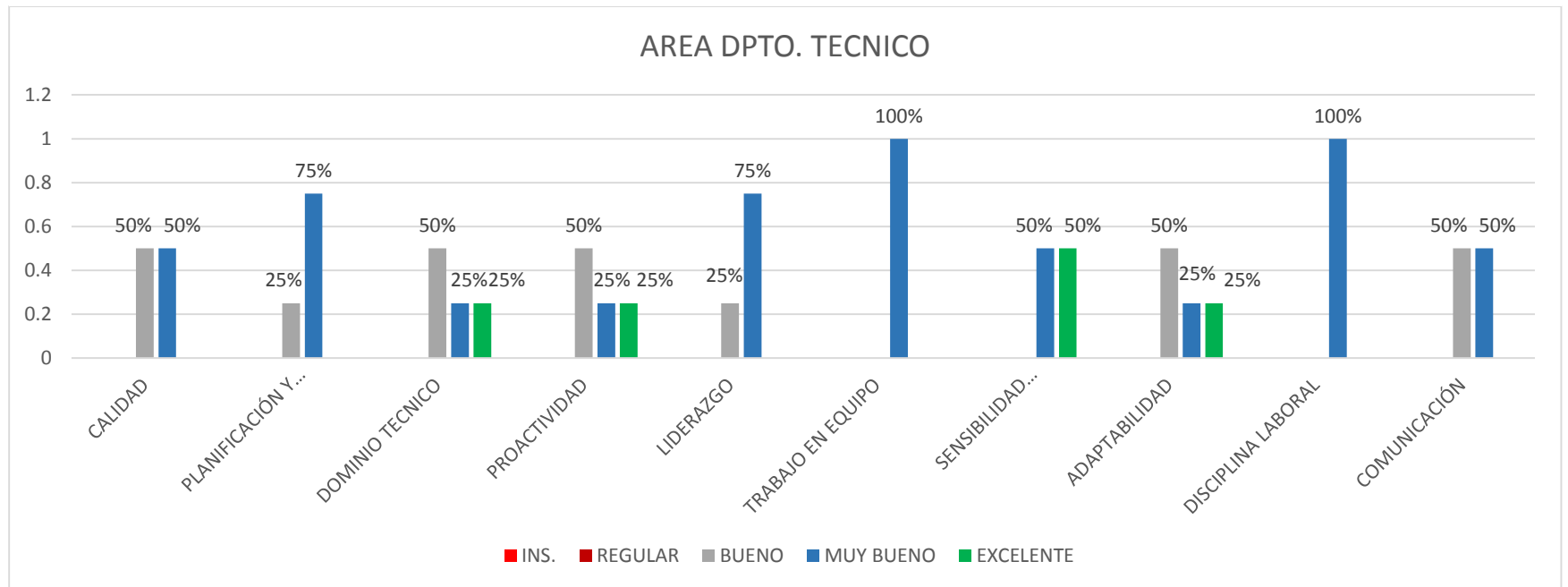


#### Interpretación:

Las competencias con mayor puntuación son planificación y organización y dominio técnico con un 86%, calidad en un 71%, en esta área no se observa que exista desempeño insatisfactorio, calidad, planificación y organización, dominio técnico y comunicación presentan un 14% de desempeño excelente.

#### 4.3.6. Análisis del Desempeño Laboral en el Área Dpto. Técnico

**Gráfico 4.14. Análisis del Desempeño Laboral en el Área Dpto. Técnico**

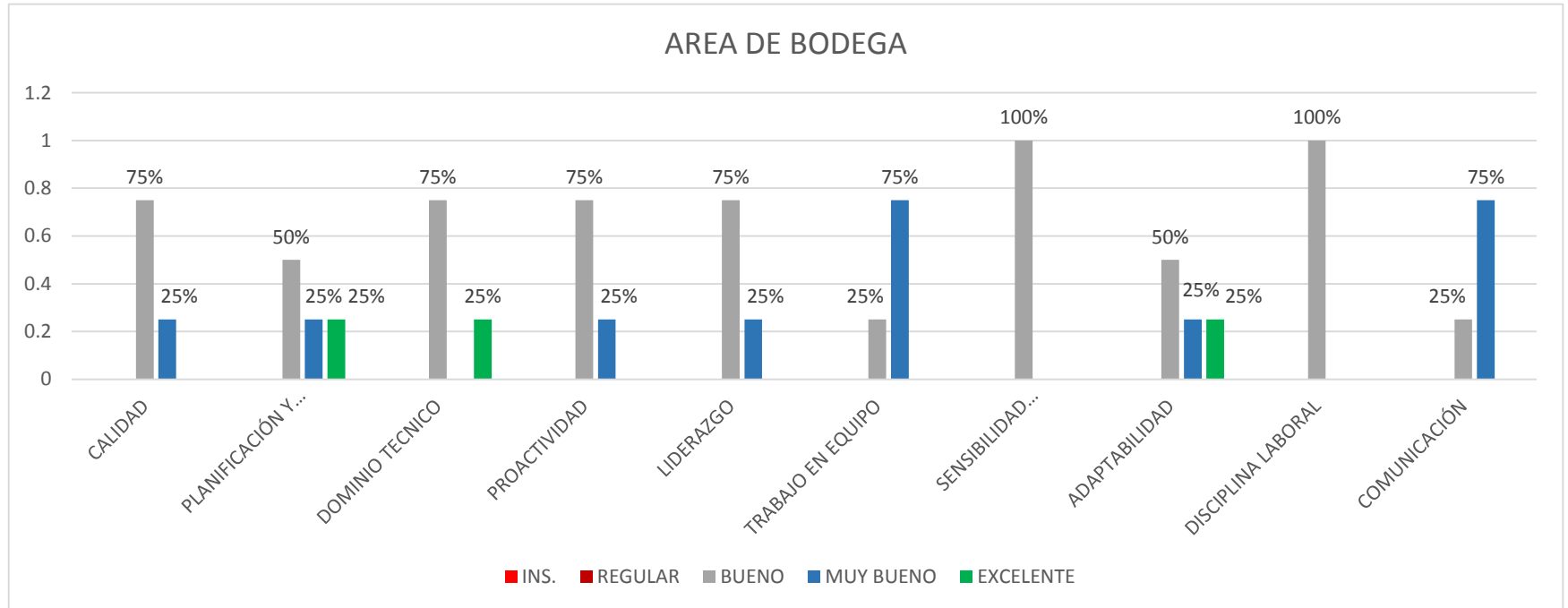


#### Interpretación:

La competencia en trabajo en equipo y comunicación presentan un desempeño muy bueno con un 100%, planificación y organización y liderazgo un 75%, las demás competencias presentan el 50% de resultados como calidad, dominio técnico, pro actividad, sensibilidad organizacional, adaptabilidad y comunicación.

### 4.3.7. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Bodega

Gráfico 4.15. Análisis del Desempeño Laboral en el Área de Bodega



#### Interpretación:

Se puede apreciar que los resultados son el 100% en sensibilidad organizacional y disciplina laboral de acuerdo a un desempeño bueno, comunicación y trabajo en equipo un 75% con un desempeño muy bueno, calidad, dominio técnico, pro actividad, liderazgo con un 75% de buen desempeño.

#### 4.4. Análisis de Correlación entre la Motivación y el Desempeño Laboral

**Cuadro 4.2. Análisis de correlación entre Motivación y Desempeño Laboral**

Correlaciones					
	RESULTADO _DESEMP	RESULTADO _NEC_SEG	RESULTADO _NEC_SOC_ PER	RESULTADO _NEC_AUTO E	RESULTADO_NEC _AUTORR
RESULTADO Correlación _DESEMP de Pearson	1	-.079	.001	.024	.237

#### Interpretación:

Como se puede observar, según el análisis realizado en base a Pearson encontramos valores de -0.79, 0.01, 0.24 y 0.237 lo que indica que no existe correlación entre los resultados de desempeño y motivación.

Además se realizó la correlación entre los factores de desempeño y motivación laboral en base a las herramientas aplicadas sin encontrar correlación con ninguna, por lo tanto no existe la necesidad de determinar si hay o no incidencia.

En el cuadro que se muestra a continuación se detalla la significancia entre motivación y desempeño laboral.

**Cuadro 4.3. Significancia entre Motivación y Desempeño Laboral**

Significancia					
		NEC_SEG1_EM PLEO_ESTABL E	NEC_SEG17_S EG_PLAN_ENF E_EMPRE	NEC_SOC_PER T10_RELA_EST REC_COMP	NEC_AUTO15_A TRI_MER_NO_C ONTR
C_PLAN_OR G	Correlación de Pearson	-0.066	-.239*	-0.058	-.236
C_DOM_TEC N	Correlación de Pearson	-.252*	-.246*	-.100	-.155
C_TRAB_EQ UIP	Correlación de Pearson	.058	-.151	-.269*	.010
C_COMUNIC A	Correlación de Pearson	-0.016	-.125	-.041	-.319**

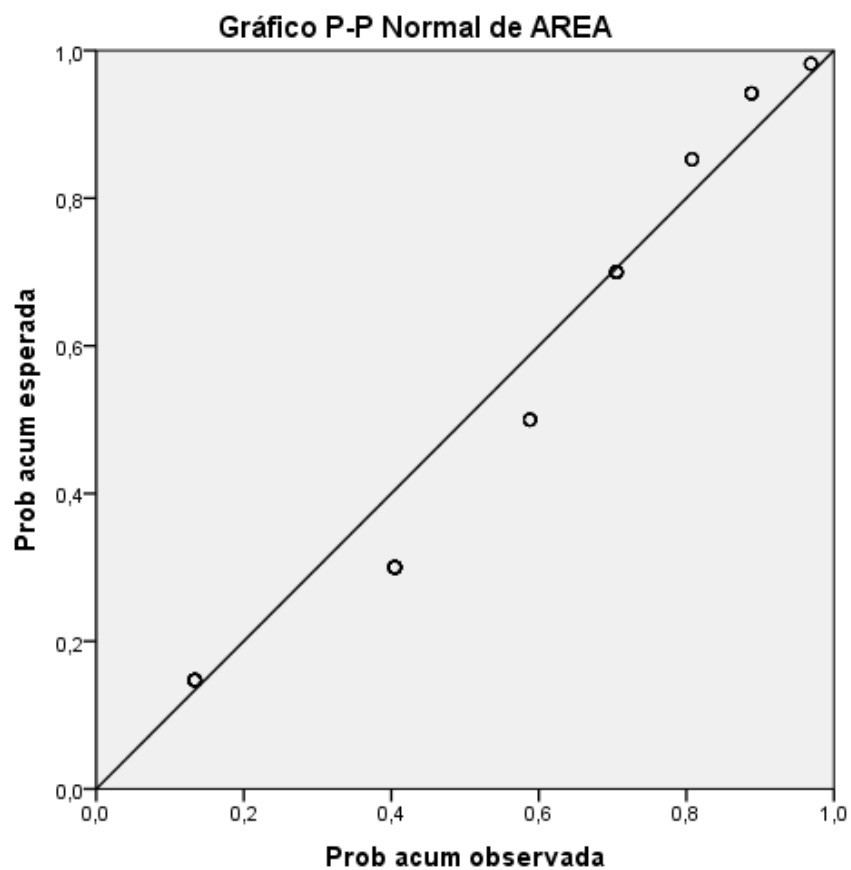
La significancia de las herramientas tanto de motivación como desempeño laboral que se obtuvo a través del programa SPSS, fueron entre la competencia de dominio técnico y la necesidad de protección y seguridad en lo referente a un empleo estable fue del -0.252\*, de igual manera la competencia de dominio técnico con la necesidad de protección y seguridad en lo referente a un plan de enfermedad de la empresa fue del -0.246\*, en la competencia de planificación y organización con la necesidad de protección y seguridad a un plan de enfermedad de la empresa fue del -0.239\*, la competencia de trabajo en equipo con las necesidades sociales y de pertenencia una significancia del -0.269\* y la competencia de comunicación con la necesidad de autorrealización se obtuvo una significancia del -0.319\*\*.

#### 4.5. Análisis de dispersión

A través del programa SPSS, se pudo identificar los puntos de dispersión P-P, donde se evidencia la correcta aplicación de las herramientas de motivación y desempeño laboral.

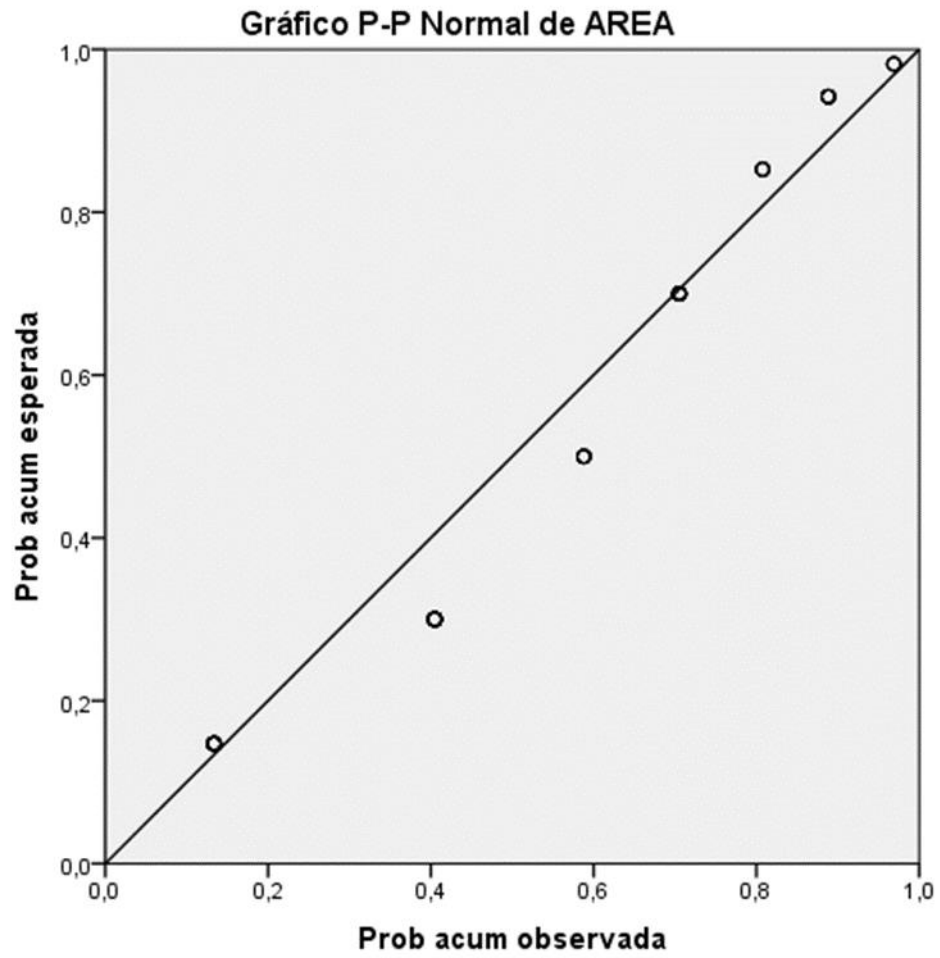
#### Desempeño Laboral

*Gráfico 4.16. Puntos de dispersión Desempeño Laboral*



## Motivación

Gráfico 4.17. Puntos de dispersión Motivación



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

La propuesta a continuación sugiere una serie de actividades las cuales se pondrán en marcha para el mejoramiento tanto del desempeño laboral como de la motivación en PICOSA CIA. LTDA.

La propuesta ha sido validada tanto por un experto en Gestión del Talento Humano como por la propia empresa beneficiada con esta investigación.

Revisar Anexo 4 y 5.

#### **Plan de actividades para mejorar la motivación y el desempeño laboral**

##### **5.1. OBJETIVOS**

###### **5.1.1. Objetivo General:**

Elaborar un plan para mejorar la motivación y el desempeño laboral de una empresa carrocera.

### **5.1.2. Objetivos Específicos:**

- Diseñar las actividades de mejora para el desempeño basados en motivación y en función de las necesidades del personal como son las necesidades sociales y de pertenencia, las necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización.
- Establecer un cronograma para la puesta en marcha de las actividades.

### **5.2. Conceptualización**

Las actividades que se mencionan a continuación están diseñadas para el fortalecimiento y el incremento del desempeño laboral en base a la motivación y están relacionadas con los resultados obtenidos después de la aplicación de las herramientas, por lo tanto están enfocadas a la satisfacción de cada necesidad y al aplicarlas se dará cumplimiento a los objetivos establecidos.

### 5.3. Actividades

#### 5.3.1. Actividad 1

*Gráfico 5.1. Actividad 1*

<b>Nombre de la Actividad:</b> Capacitación.	
<b>Tema:</b> Pirámide de las Necesidades de Maslow.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a todo el personal cuales son las necesidades que todo ser humano debe satisfacer para su autoconocimiento y su realización personal y laboral.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dará la charla a todo el personal de la empresa, la capacitación se realizará por áreas de trabajo, con un tiempo aproximado de 1 hora de lunes a viernes de 12H30 a 13H30, el lugar será en la Sala de Marketing, se llevará un registro de asistencia de todas las personas.</li> <li>• En el caso de alguna persona no pueda asistir el día y la hora establecido, podrá participar al siguiente día con el grupo correspondiente.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Proyector</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	

### 5.3.2. Actividad 2

**Gráfico 5.2. Actividad 2**

<b>Nombre de la Actividad:</b> Entrega de resultados de la motivación.	
<b>Tema:</b> Entregar los resultados correspondientes del cuestionario de motivación a la población encuestada tanto individual como por áreas.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a los colaboradores acerca de cuáles fueron los resultados obtenidos en lo referente a motivación.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las charlas de entrega de resultados se darán los días viernes de cada semana en horario de 12h30 a 13h00, lugar Sala de Marketing, se llevará un registro de asistencia en el cuál constará el nombre, área de trabajo y la firma del trabajador.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Esferos</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	

### 5.3.3. Actividad 3

**Gráfico 5.3. Actividad 3**

<b>Nombre de la Actividad:</b> Retroalimentación y mejoramiento de las necesidades.	
<b>Tema:</b> Retroalimentación y mejoramiento de las necesidades de Maslow, en base a los resultados obtenidos.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar al personal tanto individual como por áreas de trabajo, las herramientas necesarias para poder mejorar las necesidades como son: necesidades de protección y de seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las charlas de información se darán los días jueves de cada semana en horario de 12h30 a 13h30, lugar Sala de Marketing, se llevará un registro de asistencia en el cuál constará el nombre, área de trabajo y la firma del trabajador.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Esferos</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	

### 5.3.4. Actividad 4

**Gráfico 5.4. Actividad 4**

<b>Nombre de la Actividad:</b> Competencias Laborales.	
<b>Tema:</b> Informar al personal las competencias laborales que se manejan dentro de Picosá Cía. Ltda.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a los colaboradores acerca de cuáles son las competencias que se manejan dentro de la empresa y dentro de cada área de trabajo.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las charlas de información se darán los días martes de cada semana en horario de 12h30 a 13h30, en la Sala de Marketing, se llevará un registro de asistencia en el cuál constará el nombre, área de trabajo y la firma del trabajador.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Esferos</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	

### 5.3.5. Actividad 5

**Gráfico 5.5. Actividad 5**

<p><b>Nombre de la Actividad:</b> Resultados de la evaluación del desempeño individuales y por áreas de trabajo.</p>	
<p><b>Tema:</b> Entrega de resultados de las evaluaciones del desempeño.</p>	
<p><b>Objetivos de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar los resultados de las evaluaciones del desempeño al personal de manera individual y grupal.</li> <li>• Dar a conocer a la población encuestada cuáles son sus puntos fuertes y sus aspectos a mejorar.</li> </ul>	
<p><b>Descripción de la Actividad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dará lugar en la sala de marketing los días lunes en horario de 13h00 a 13h30, la presentación se la realizará en diapositivas, para aclarar todas las dudas del personal respecto a las evaluaciones realizadas, lugar sala de marketing.</li> </ul>	
<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador, proyector</li> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Esferos</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	<p><b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b></p>

### 5.3.6. Actividad 6

**Gráfico 5.6. Actividad 6**

<b>Nombre de la Actividad:</b> Plan de desarrollo de Competencias Laborales.	
<b>Tema:</b> Como mejorar las competencias laborales.	
<b>Objetivos de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la planificación para el mejoramiento del desempeño por competencias.</li> <li>• Se procederá a dar capacitación a todo el personal de cómo mejorar las competencias laborales, de manera individual y por áreas de trabajo.</li> <li>• Realizar actividades de mejora que con lleven al fortalecimiento de cada competencia.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación se realizará los días viernes de cada semana en horario de 17h00 a 18h00 por áreas de trabajo, lugar Sala de Marketing, se llevará un registro de asistencia en el cuál constará el nombre, área de trabajo y la firma del trabajador.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Esferos</li> <li>• Hojas</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	

### 5.3.7. Actividad 7

**Gráfico 5.7. Actividad 7**

<b>Nombre de la Actividad:</b> Seguimiento en relación al desempeño.	
<b>Tema:</b> Seguimiento a todo el personal en relación a su desempeño laboral.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar un seguimiento mensual a todo el personal para verificar si se cumple con las estrategias propuestas en relación con su desempeño.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El seguimiento se lo realizará de manera mensual por áreas de trabajo y de manera individual, tiempo estimado para dicho seguimiento será de 30 minutos, en horario de 12H30 a 13H00, el lugar será en la Sala de Marketing, se llevará un registro de asistencia en el cuál constará el nombre, área de trabajo y la firma del trabajador.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Esferos</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	

### 5.3.8. Actividad 8

**Gráfico 5.8. Actividad 8**

<b>Nombre de la Actividad:</b> Reconocimiento al personal.	
<b>Tema:</b> Reconocimiento al personal por su buen desempeño en las diferentes actividades a realizar.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar al personal con un reconocimiento por su buena gestión dentro de los procedimientos de la organización, se podrá sugerir que el reconocimiento sea tanto monetario como no monetario.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de analizada cada una de las actividades y de manera conjunta con gerencia y los responsables de cada área y supervisores, se procederá a elegir al colaborador más eficiente, puntual, respetuoso, ordenado, es decir, todos los factores que engloban el buen desempeño y se le dará el reconocimiento correspondiente.</li> <li>• Se publicará en la cartelera de información de la empresa el nombre del trabajador, su foto y las actividades cumplidas, la entrega del reconocimiento se lo realizará los días lunes a las 07H30 en presencia de todos los compañeros de trabajo.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Cámara fotográfica</li> <li>• Computador</li> <li>• Papel</li> <li>• Cartelera</li> </ul>	

### 5.3.9. Actividad 9

**Gráfico 5.9. Actividad 9**

<b>Nombre de la Actividad:</b> Planes de desarrollo del personal.	
<b>Tema:</b> Proponer planes para el desarrollo del personal.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer planes de desarrollo al personal, para que de esta manera los colaboradores se empoderen de sus actividades y se comprometan más con la empresa.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabajará conjuntamente con gerencia y el departamento de talento humano para coordinar la implementación de los planes de desarrollo y establecer el cronograma correspondiente.</li> <li>• Se sugiere como planes de desarrollo lo referente a seguridad y salud ocupacional, capacitación acorde con las necesidades del personal y de la empresa en este caso trabajo en equipo, relaciones sociales y laborales, mejoramiento de la autoestima.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Computador</li> </ul>	

### 5.3.10. Actividad 10

*Gráfico 5.10. Actividad 10*

<b>Nombre de la Actividad:</b> Plan de satisfacción de necesidades.	
<b>Tema:</b> Proponer planes para que el personal esté en la capacidad de satisfacer sus necesidades.	
<b>Objetivo de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar charlas y actividades acorde con cada necesidad según la pirámide de las necesidades de Maslow.</li> </ul>	
<b>Descripción de la Actividad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabajará conjuntamente con gerencia y el departamento de talento humano para coordinar la implementación de las actividades, para las necesidades de protección y seguridad las actividades a realizar serán las relacionadas con seguridad y salud ocupacional, higiene personal, valores, ética, para las necesidades sociales y de pertenencia actividades relacionadas con trabajo en equipo, compañerismo, en lo referente a las necesidades de autoestima, actividades con el crecimiento profesional y como persona, valoración de uno mismo y para las necesidades de autorrealización irá de la mano con las actividades de los planes de desarrollo personal conjuntamente con planes de carrera.</li> </ul>	
<b>Materiales:</b>	<b>Responsable: Departamento de Talento Humano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia</li> <li>• Computador</li> </ul>	

## **CAPÍTULO VI**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **6.1. Conclusiones**

- Se debe mencionar que la gestión que realiza la empresa es buena en lo referente a motivación, cada colaborador recibe un trato especial acorde con su desempeño y las actividades que este realiza.
- Después de aplicada la herramienta sobre el desempeño laboral se pudo observar que todo el personal de Picosá Cía. Ltda., posee niveles de desempeño bueno, es decir, están dentro de los parámetros establecidos por la organización en lo referente al trabajo.
- El proceso de evaluación del desempeño fue el de 180<sup>o</sup> basado en competencias, el cuál fue de gran ayuda ya que se obtuvo resultados diferentes y por lo tanto se fue analizando de la manera correcta para cada área de trabajo y por colaborador y cuyos resultados se darán a conocer dentro de la empresa, para los planes de mejora correspondientes.

- Se pudo apreciar que los resultados basados en las necesidades están estrechamente entrelazados como son las necesidades de autorrealización, necesidades de protección y seguridad y las necesidades de autoestima y siendo importantes pero no principales las necesidades sociales y de pertenencia.
- En base a los resultados obtenidos se podrá realizar o establecer estrategias de mejora, para poder incrementar el desempeño, partiendo de las necesidades encontradas y todo lo referente para el crecimiento persona como institucional.
- Existen competencias que se encuentran satisfechas pero no por esta razón van a dejar de ser importantes, se dará el seguimiento correspondiente a cada una de estas para de esta manera garantizar que se mantienen dentro de los estándares establecidos por la organización, a su vez las competencias que presentaron bajas puntuaciones se dará un trato especial para poder mejorarlas y que puedan ser satisfechas por los colaboradores así su desempeño podrá tener mejores resultados.
- Se pudo establecer que necesidades son las más importantes para los colaboradores y en base a estas se podrá dar mejora, y pronta solución para la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales, basados en los planes de mejora.

## 6.2. Recomendaciones

- Es recomendable la aplicación de la herramienta del desempeño laboral cada semestre ya que de esta manera se estará manejando la información de manera constante y no tener que esperar un año para que el trabajador sea evaluado, ya que dentro de los seis meses podrán existir diferentes problemas o situaciones que ameriten un plan de acción y toma de decisiones, tanto para beneficio personal del colaborador como para la institución.
- Para futuras evaluaciones ya sea tanto del desempeño como de la motivación y de cualquier otra que el departamento de gestión de Talento Humano considere necesario implementar, está en la obligación de dar el seguimiento oportuno y necesario a fin de evitar que se presenten errores y los datos o la información no sean los correctos.
- Las estrategias de motivación deberán estar encaminadas a mejorar el desempeño, buscar siempre la mejor alternativa de motivación para cada área de trabajo, para cada colaborador, dependiendo de las actividades que este realice, las estrategias de motivación deben ser fiables, oportunas y confiables.
- Los planes de mejora o las estrategias presentadas deberán cumplirse en su totalidad ya que esto demostrará el interés por satisfacer las

necesidades por parte de la empresa a sus colaboradores, y no dejar el proceso interrumpido y cumplir con el cronograma propuesto establecido.

- Por medio de capacitaciones para que el personal se actualice acerca de nuevos conocimientos, metodologías, procesos, se podrá implementar nuevas competencias dentro de su puesto de trabajo y se tendrá un campo mucho mayor para próximas evaluaciones.
- Se deberá trabajar conjuntamente con todas las áreas de la organización para aplicar las estrategias propuestas, de esta manera se podrá generar cambios según las necesidades de cada colaborador, con la correspondiente colaboración y seguimiento de la gestión del talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2012). *Desarrollo de Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. 6ta. Edición. México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. (3a. Ed.). México: Mac Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (4a.Ed.). México: Mac Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8va Edición. Bogotá: Mac Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 9va Edición.

Bogotá: Mac Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. 9va Edición.

Bogotá: Mac Graw-Hill.

Cuesta, S. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá:

Ecoe.

Gibson, J. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*.

México: Mac Graw-Hill Interamericana.

Gómez, L., & Balkin, D. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid:

Pearson.

<http://www.escuelapedia.com/la-piramide-de-maslow/>

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México:

Pearson.

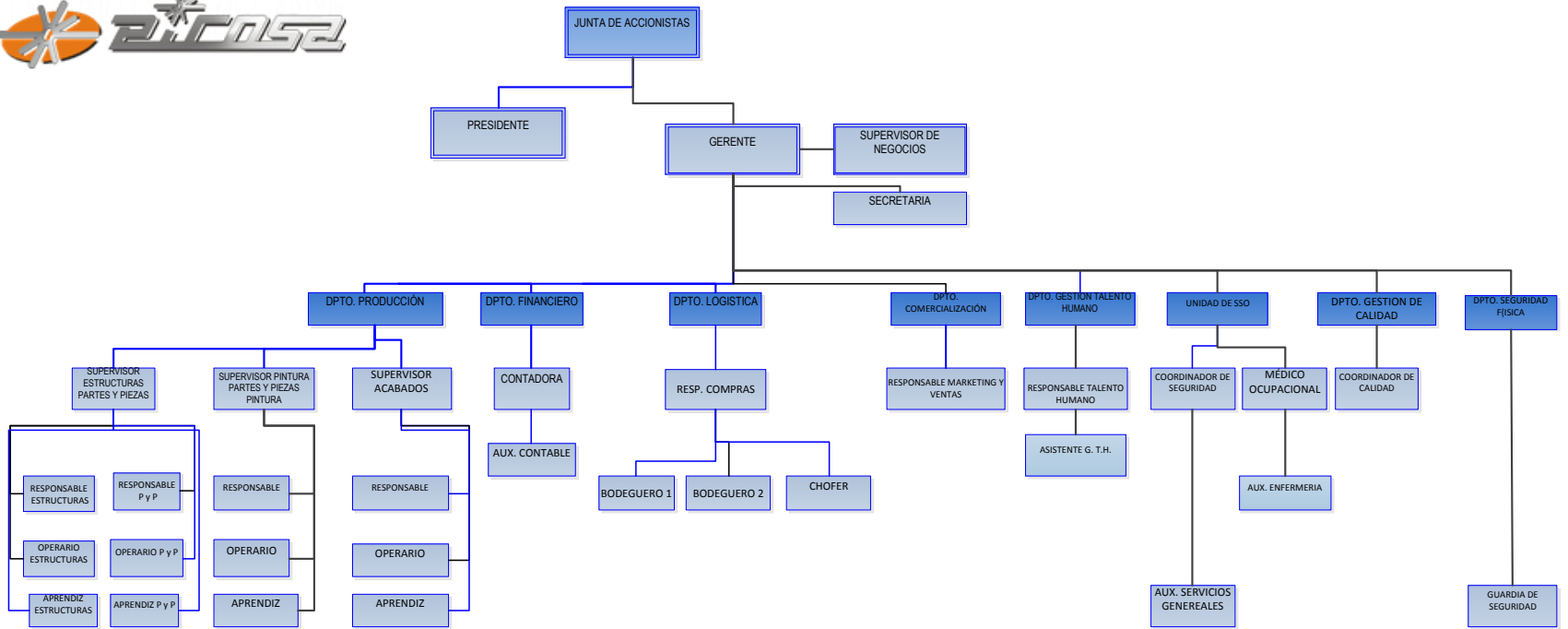
Werther, W. Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México:

Mac Graw-Hill.

# ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PICOSA CIA. LTDA.



## ANEXO 2

### HERRAMIENTA PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN

**AUTOR:** Marshall Sashkin, Ph.D.

CUESTIONARIO MbM Página 1

**El Cuestionario MbM**  
*Gestión por motivación*  
Tercera edición

Elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D.

El *Cuestionario MbM* consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. *Ninguna respuesta es correcta o incorrecta.* El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos.

**Por favor, no pase a la página siguiente hasta que se lo indiquen**

### El Cuestionario MbM

**Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

<b>C</b>	=	Estoy Completamente de acuerdo
<b>B</b>	=	Estoy Básicamente de acuerdo
<b>P</b>	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
<b>S</b>	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
<b>N</b>	=	No estoy de acuerdo

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable  | C B P S N |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta  | C B P S N |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa                         | C B P S N |
| 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.   | C B P S N |
| 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.                                      | C B P S N |
| 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.   | C B P S N |
| 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.                               | C B P S N |
| 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.                          | C B P S N |
| 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.   | C B P S N |
| 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.                            | C B P S N |
| 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.                  | C B P S N |
| 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.   | C B P S N |
| 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.  | C B P S N |
| 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. | C B P S N |
| 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.                              | C B P S N |
| 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.                                | C B P S N |
| 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. | C B P S N |
| 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.   | C B P S N |
| 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.   | C B P S N |
| 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.  | C B P S N |

**Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen**

**Puntuación del Cuestionario MbM**

**Instrucciones:** En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue “P” - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número “3” de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
<b>TOTAL</b>			

Necesidades de protección y seguridad

Necesidades sociales y de pertenencia

Necesidades de autoestima

Necesidades de autorrealización

**Definiciones:**

Las *necesidades de protección y seguridad* se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las *necesidades sociales y de pertenencia* están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.


Las *necesidades de autoestima* se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las *necesidades de autorrealización* se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

## ANEXO 3

## HERRAMIENTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL 180° POR COMPETENCIAS LABORALES

AUTOR: Cuesta Santos 2010.



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180° POR COMPETENCIAS LABORALES**

Nombre del trabajador:
Área de trabajo:
Cargo o puesto:
Período de la evaluación:
Fecha de evaluación:

**ESCALA DE Puntuación**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Insatisfactorio
10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 0

**COMPETENCIA EN CALIDAD**

1.- Presenta errores cotidianos	2 - 0	
2.- Poco interés en corregir los errores	4 - 3	
3.- Buen desempeño, necesita ayuda básica	6 - 5	
4.- Por lo general su trabajo sobrepasa las expectativas	8 - 7	
5.- Su trabajo es perfecto no necesita ninguna modificación	10 - 9	

**COMPETENCIA EN PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

6.- Las tareas no las cumple de ninguna manera.	2 - 0	
7.- Necesita retroalimentación para concluir las tareas.	4 - 3	
8.- Termina a tiempo las actividades encomendadas.	6 - 5	
9.- Su trabajo lo realiza bajo todos los requerimientos necesarios	8 - 7	
10.- Obtiene excelentes resultados en las tareas realizadas	10 - 9	

**COMPETENCIA EN DOMINIO TÉCNICO**

11.- No posee los conocimientos requeridos para el cargo	2 - 0	
12.- Dificultad para comprender los procesos del cargo	4 - 3	
13.- Tiene los conocimientos necesarios para desempeñarse	6 - 5	
14.- Sus conocimientos exceden las expectativas del cargo	8 - 7	
15.- Posee un basto conocimiento de su actividad	10 - 9	

**COMPETENCIA EN PROACTIVIDAD**

16.- Muy poca iniciativa frente a eventos inesperados	2 - 0	
17.- Necesita de un seguimiento para cumplir con las tareas	4 - 3	
18.- Demuestra interés en la resolución de problemas	6 - 5	
19.- Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas	8 - 7	
20.- Propone ideas y las pone en marcha para la resolución de problemas	10 - 9	

**COMPETENCIA EN LIDERAZGO**

- 21.- Carece de influencia en los demás  
 22.- Presenta un cierto grado de influencia a sus compañeros  
 23.- Guía a las personas en ciertas actividades  
 24.- Influye a las personas que se encuentran bajo su cargo  
 25.- Guía y genera influencia a todas las personas de su entorno laboral

2 - 0	
4 - 3	
6 - 5	
8 - 7	
10 - 9	

**COMPETENCIA EN TRABAJO EN EQUIPO**

- 26.- Su trabajo siempre lo realiza solo  
 27.- Ciertas ocasiones coopera con los demás  
 28.- Dependiendo de la actividad ayuda a sus compañeros  
 29.- Le gusta cooperar y ayudar a sus compañeros  
 30.- Es muy cooperador y busca soluciones al instante

2 - 0	
4 - 3	
6 - 5	
8 - 7	
10 - 9	

**COMPETENCIA EN SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

- 31.- Su compromiso con la empresa es nulo  
 32.- Esta comprometido solo con ciertos compañeros  
 33.- Esta comprometido con la empresa y sus compañeros  
 34.- Su nivel de compromiso sobrepasa las expectativas de la institución y sus compañeros  
 35.- Tiene un compromiso al 100% con la institución y sus compañeros

2 - 0	
4 - 3	
6 - 5	
8 - 7	
10 - 9	

**COMPETENCIA EN ADAPTABILIDAD**

- 36.- No presenta adaptabilidad a los cambios  
 37.- Dificilmente pesenta adaptabilidad al cambio  
 38.- Se adapta con facilidad a nuevas situaciones  
 39.- Muy buena adaptabilidad a las diversas situaciones  
 40.- Se adapta totalmente a los cambios

2 - 0	
4 - 3	
6 - 5	
8 - 7	
10 - 9	

**COMPETENCIA DE DISCIPLINA LABORAL**

- 41.- No acata disposiciones ni requerimientos  
 42.- Acata solo ciertas normas  
 43.- Su conducta dentro de la empresa es aceptable  
 44.- Posee una muy buena conducta laboral  
 45.- Cumple en su totalidad con todas las disposiciones y requerimientos de la empresa

2 - 0	
4 - 3	
6 - 5	
8 - 7	
10 - 9	

**COMPETENCIA EN COMUNICACIÓN**

- 46.- Su nivel de comunicación es casi nulo  
 47.- Se comunica solo con determinados compañeros  
 48.- Es aceptable su nivel de comunicación dentro de la empresa  
 49.- Posee un buen nivel de comunicación dentro de la empresa  
 50.- En extremo comunicativo con todos los miembros de la empresa

2 - 0	
4 - 3	
6 - 5	
8 - 7	
10 - 9	

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La puntuación general del empleado es:

- \* Por debajo de 40 (Insatisfactoria)
- \* 40 - 59 (regular)
- \* 60- 79 (buena)
- \* 80 - 89 (muy bueno)
- \* 90 - 100 (excelente)

**Puntos fuertes:****Áreas en que debe mejorar:****Necesidades de formación y desarrollo:****Conclusiones:****Opinión del empleado evaluado:**

.....  
**Firma del empleado evaluado**  
C.C.....

<b>Nombre del evaluador:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Firma:</b>

## ANEXO 4

## VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS



## ANEXO 5

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Ambato, 21 de Abril de 2014.

Máster

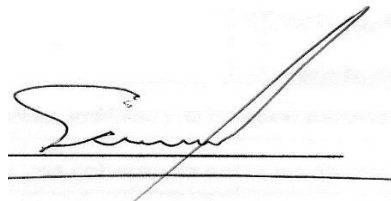
Betsy Ilaja

Directora Escuela de Psicología

De mi consideración.-

Yo, Mentor Sánchez Del Valle, con C.C. # 1800843656 (Dr. En Psicología Industrial, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa), valido la propuesta presentada de la disertación titulada **“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA CARROCERA”**, presentada por el estudiante de la PUCE SEDE AMBATO, Sr. César Mauricio Pozo Eugenio con C.C. # 180420400-4, previo a la obtención del título de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL, ya que la misma es fiable y aplicable dentro de la organización donde se desarrolló el estudio y, además, beneficiosa por cuanto otras empresas de iguales características podrán hacer uso de la misma.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mentor Sánchez Del Valle', is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a long, sweeping flourish that extends upwards and to the right.

Mentor Sánchez Del Valle

C.C. 1800843656

**ANEXO 6**

**FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PICOSA CIA. LTDA**

