UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

"LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE HUARAZ, 2013"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN TURISMO

AUTORES:

BACH. MIAQUI VIANOR CERNA PEREZ

BACH. YADINE ENITH CELIDONIO ALEGRE

ASESOR: LIC. TUR. ROBERT PERCY JAMANCA ANAYA

HUARAZ - PERÚ

2014

PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2013

MIEMBROS DEL JURADO

Mag. Marcos Rosamel Espinoza Maguiña
PRESIDENTE

Lic.Tur.Luz Blacido Alva
SECRETARIA

Lic.Tur. Jaime Edmundo Del Carpio García
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios que siempre está presente en el devenir de mi vida y en mis planes del futuro, a mis padres Priscila y Máximo por enseñarme a caminar y esforzarse por abrirme las puertas del saber, a mis hermanos compañeros eternos y a los amigos que siempre me brindaron su apoyo y ayuda en cada caída y en cada triunfo de mi vida.

Miaquí

La presente tesis está dedicada a Dios, a mis queridos padres Roger e Yngrid quienes me apoyan incondicionalmente en cada uno de los pasos que doy en la vida y a todas aquellas personas, familiares y amigos que de una u otra forma me han apoyado a lo largo de mi carrera profesional

Yadine

AGRADECIMIENTO

Durante el desarrollo de la tesis hemos recibido valiosa ayuda de un gran grupo de profesionales, a quienes consideramos también como grandes amigos. Todos ellos nos brindaron desinteresada colaboración, sin su apoyo no hubiéramos culminado el siguiente trabajo de investigación.

Lic. Tur. Robert Jamanca, quien dedicó parte de su valioso tiempo para apoyarnos en el desarrollo del presente trabajo de investigación como asesor del estudio.

A los señores directivos y personal en general de los establecimientos hoteleros de tres estrellas de la ciudad de Huaraz quienes nos brindaron su apoyo desinteresado al brindarnos información de suma importancia para poder realizar la investigación. .

Así mismo debemos manifestar nuestro particular agradecimiento y cariño por los docentes de nuestra facultad, gracias a ellos pudimos conocer los aspectos esenciales de nuestra carrera profesional.

Finalmente el agradecimiento a nuestros padres, hermanos y compañeros por el apoyo constante durante nuestra formación, y en la ejecución de la tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA i

AGRADECIMIENTO ii

INDICE iii

RESUMEN x

ABSTRACT xi

INTRODUCCIÓN 1

II. HIPÓTESIS

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES 5

III. MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 6

3.2. BASES TEÓRICAS 11

LA MOTIVACIÓN HUMANA 11

CICLO MOTIVACIONAL 13

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW 16

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG 20

MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM 23

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA 25

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL 27

IMPORTANCIA DE LAS CAPACITACIONES 28

VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN 30

LA CAPACITACIÓN PARA EL ÉXITO 32

VARIABLES DE COMO MOTIVAR AL TRABAJADOR 34

EL DESARROLLO PROFESIONAL 40

LA ESTABILIDAD LABORAL 40

CONCEPTO DE DESEMPEÑO LABORAL 42

LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO 43

¿QUIÉN DEBE EVALUAR A LOS EMPLEADOS? 50

COMO SELECCIONAR TÉCNICAS DE EVALUACIÓN 52

CRITERIOS DEL DESEMPEÑO 52

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 53

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 54

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 55

PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 57

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS. 58

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 62

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 62

4.3. MÉTODOS 63

4.4. POBLACIÓN 63

4.5. INSTRUMENTOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS 63

4.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETATIVO 64

V. RESULTADOS

DISCUSIÓN 114

CONCLUSIONES 117

RECOMENDACIONES 118

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 120

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 01. Número de Trabajadores en los Hoteles 3 Estrellas de la ciudad de Huaraz. 66

Tabla 02. Edad de los Trabajadores. 67

Tabla 03. Género de los Trabajadores. 67

Tabla 04. Grado de Instrucción de los Trabajadores..... 68

Tabla 05. Tiempo de Servicio. 68

Tabla 06. Desarrollo Profesional - Autorrealización. 69

Tabla 07. Reconocimiento Profesional. 70

Tabla 08. Estabilidad Laboral. 70

Tabla 09. Retribución Salarial. 71

Tabla 10. Beneficios Sociales. 71

Tabla 11. Políticas Laborales Adecuadas. 72

Tabla 12. La Comunicación Dentro de la Organización..... 72

Tabla 13. Ambiente Laboral 73

Tabla 14. La Supervisión Dentro de la Organización es la Adecuada..... 73

Tabla 15. Capacitaciones. 74

Tabla 16. Estímulos laborales. 74

Tabla 17. Rendimiento laboral..... 75

Tabla 18. Capacidad de Liderazgo..... 75

Tabla 19. Habilidades Organizativas. 76

Tabla 20. Gestión del Tiempo..... 76

Tabla 21. Costos de proceso. 77

Tabla 22. Uso adecuado de los recursos. 77

Tabla 23. Atención. 78

Tabla 24. Calidad. 78

Tabla 25. Responsabilidad. 79

Tabla 26. Cumplimiento del Tiempo. 79

Tabla 27. Volúmenes de Ventas – Demanda del Hotel. 80

Tabla 28. Cumplimiento de Objetivos. 80

Tabla 29. Análisis de Confiabilidad de los Factores Motivacionales de Herzberg en los Trabajadores de los Hoteles 3 Estrellas de la Ciudad De Huaraz. 81

Tabla 30. Análisis de Confiabilidad de los Factores de Desempeño Laboral en los Trabajadores de los Hoteles 3 Estrellas de la Ciudad De Huaraz. 82

Tabla 31. Tabla de Contingencia del Desarrollo Profesional y el Desempeño Laboral. 84

Tabla 32. Tabla de Contingencia de la Estabilidad Laboral y el Desempeño Laboral. 87

Tabla 33. Prueba Chi cuadrado de Factores Motivacionales y el Desempeño Laboral. 90

Tabla 34. Tabla de Contingencia de los Niveles Motivacionales de Herzberg y el Desempeño Laboral de las entidades hoteleras..... 93

Figura 01. Numero de Trabajadores en los Hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz 95

Figura 02. Edad de los Trabajadores 96

Figura 03. Género de los Trabajadores. 97

Figura 04. Grado de Instrucción de los Trabajadores. 97

Figura 05. Tiempo de Servicio 98

Figura 06. Desarrollo Profesional - Autorrealización. 99

Figura 07. Recocimiento Profesional. 100

Figura 08. Estabilidad Laboral. 100

Figura 09. Retribución Salarial. 101

Figura 10. Beneficios Sociales. 101

Figura 11. Políticas Laborales Adecuadas. 102

Figura 12. La Comunicación Dentro de la Organización. 102

Figura 13. Ambiente Laboral. 103

Figura 14. La Supervisión dentro de la organización es la adecuada. 103

Figura 15. Capacitaciones. 104

Figura 16. Estímulos laborales. 104

Figura 17. Rendimiento laboral. 105

Figura 18. Capacidad de Liderazgo. 105

Figura 19. Habilidades Organizativas. 106

Figura 20. Gestión del Tiempo. 106

Figura 21. Costos de procesos. 107

Figura 22. Uso adecuado de los recursos. 107

Figura 23. Atención. 108

Figura 24. Calidad. 108

Figura 25. Responsabilidad. 109

Figura 26. Cumplimiento del Tiempo. 109

Figura 27. Volúmenes de Ventas - Demanda del Hotel. 110

Figura 28. Cumplimiento de Objetivos. 110

Figura 29. Tabla de Contingencia del Desarrollo Profesional y el Desempeño Laboral. 111

Figura 30. Tabla de Contingencia de la Estabilidad Laboral y el Desempeño Laboral. 112

Figura 31. Tabla de Contingencia de los Niveles Motivacionales de Herzberg y el Desempeño Laboral de las entidades hoteleras. 113

RESUMEN

La motivación es un aspecto de suma importancia para el efectivo desempeño laboral, en la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y mejorar la calidad del producto o la prestación del servicio en el establecimiento y así lograr el éxito, la productividad, la satisfacción y la continuidad de la empresa.

El presente informe final de la tesis, tiene por objetivo determinar como la motivación laboral de la teoría de los dos factores de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013, se tuvo como diseño de investigación, descriptiva, causal no experimental, donde se ha analizado con el total de la población que vienen a ser 123 trabajadores de los 11 hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, haciendo uso del programa estadístico SPSS versión 20 para el análisis de los datos recopilados mediante la encuesta y entrevista, donde se concluye que los bajos niveles de motivación laboral basada en la teoría de los dos factores de Herzberg influyen de manera negativa en el desempeño laboral.

Palabras Clave: Motivación - Desempeño laboral – Productividad - Estabilidad laboral

ABSTRACT

Motivation is a very important aspect for effective job performance; currently one of the most pressing issues facing modern businesses is to find ways to motivate staff to put more effort into their work and improve product quality or service provision on site and achieves success, productivity, satisfaction and business continuity.

The present final report aims to determine of work motivation theory of Herzberg 's two-factor influences the work performance of workers in three star hotels of the city of Huaraz, 2013 , made with a design of descriptive, non-experimental causal , where he has worked with the total population coming to one hundred twenty three workers of the eleven three-star hotels of the city of Huaraz , using the SPSS version twenty statistical program for analysis of data collected through survey and interview, which concludes that low levels of work motivation based on the theory of Herzberg two factor influencing negatively on work performance.

Key Words: Motivation - Work performance – Productivity - Work performance

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se entiende que el recurso humano es uno de los factores de mayor importancia dentro de las organizaciones, haciendo posible mediante esté factor humano el poder materializar un producto o prestar un servicio, teniendo esto en cuenta muchos investigadores han profundizado el estudio de la complejidad del ser humano y aquellos factores que influyen sobre él, para Chiavenato (2005). La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

En base a eso la presente tesis titulada "La Teoría motivacional de los dos factores de Herzberg y el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013" pretende realizar un análisis basándonos en la teoría de los dos factores de Herzberg de como la motivación laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores teniendo específicamente en nuestro ámbito de estudio, los establecimientos hoteleros de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, previo al análisis se encontró que los trabajadores tenían ciertas dificultades para poder desempeñarse de manera óptima en su centro laboral,

estas dificultades se encontraban en su mayoría en la falta del factor motivación dentro de los establecimientos hoteleros, como son la estabilidad laboral, la comunicación entre directivos y personal, las políticas y lineamientos de la empresa, desarrollo y reconocimiento profesional y una remuneración adecuada para las labores que realizan. Todos estos factores conllevaban a que el personal

no se sienta satisfecho al momento de prestar sus servicios lo cual afecta significativamente su desempeño laboral dentro de las instalaciones del hotel.

Todos estos factores que no se toman en cuenta dentro de la empresa no solo afecta su desempeño si no a la ves genera consecuencias como bajos índices de productividad, bajo nivel en la calidad, mal trato del personal hacia los huéspedes y por ende disminuir la cantidad de los mismos, alta rotación del personal. Todo ellos resumiéndose en pérdidas tanto económicas y de prestigio para la empresa.
Es preciso mencionar que los directivos de los establecimientos hoteleros tiene conocimiento de la importancia de la motivación laboral para el mejor desempeño laboral de sus empleados pero ya que no hay estudios científicos que prueben que hay una influencia positiva entre ambas variables se deja de lado estos temas, restándoles importancia, para ello se realiza la presente investigación.

La importancia de la investigación radica fundamentalmente en el estudio de cómo la teoría motivacional de los dos factores de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, con la intensión de identificar y describir cómo afecta de manera positiva la aplicación de estos factores motivacionales en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores, llegando a los resultados mediante cuestionarios que son aplicados a los trabajadores quienes son los protagonistas principales de este estudio, con el fin de identificar aquellos factores motivacionales que ayudan al trabajador a mejorar su desempeño laboral , frente a estos planteamientos y contando con la colaboración de los establecimientos hoteleros nace el interés por parte de los tesistas de investigar, analizar y plantear como problema general ¿De

qué manera la motivación laboral de la teoría de los dos factores de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013?. Y como problemas específicos

¿De qué manera el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013? y ¿En qué medida influye la escasa seguridad laboral como factor higiénico de la teoría de Herzberg en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013? Como Objetivo general se persigue: Determinar la manera como el uso de la motivación laboral de la teoría de los dos factores de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013. Y como objetivos específicos tenemos: Describir de qué manera el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013. Y describir en qué medida influye la escasa seguridad laboral como factor higiénico de la teoría de Herzberg en el desempeño laboral en los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013.

Esperando que nuestra investigación contribuya en el entendimiento tanto por parte de los directivos como de los trabajadores en general de los diversos establecimientos hoteleros.

II. HIPÓTESIS

2.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

A. Hipótesis General

H "La baja motivación laboral según la teoría de los dos factores de Herzberg afectará de manera negativa el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013."

B. Hipótesis Específicas

He_1 "Cuanto menor sea el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg influirá de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013."

He_2 "La mínima seguridad laboral como factor higiénico de la teoría de Herzberg influirá de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013."

2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables de Investigación:

Variable Independiente: Teoría motivacional de los dos factores de Herzberg.

Variable Dependiente: Desempeño laboral.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO
INDEPENDIENTE TEORÍA MOTIVACIONAL DE LOS DOS FACTORES DE HERZBEERG: Se identificaron dos grupos de factores que afectan a la motivación en el trabajo, las buenas experiencias y los sentimientos están relacionados con aspectos referentes al mismo trabajo, mientras que los sentimientos negativos se relacionan con aspectos referentes al trabajo como son aspectos periféricos o de su entorno. Chiavenao, I (2005)	✓ FACTORES MOTIVACIONALES	✓ Desarrollo profesional - autorrealización. ✓ Reconocimiento profesional.	Cualitativo Cualitativo
	✓ FACTORES HIGIÉNICOS	✓ Estabilidad laboral ✓ Retribución salarial ✓ Beneficios sociales ✓ Políticas laborales (instrumentos de gestión) ✓ Comunicación ✓ Ambiente laboral ✓ Supervisión ✓ Capacitaciones ✓ Estímulos	Cuantitativo Cualitativos Cualitativos Cualitativos Cualitativos Cualitativos Cualitativos Cualitativos y Cuantitativo
DEPENDIENTE, DESEMPEÑO LABORAL: Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Quintero, Africano & Faria (2008)	✓ EFICIENCIA	✓ Rendimiento ✓ Capacidad de liderazgo ✓ Habilidades organizativas ✓ Gestión del tiempo ✓ Costos ✓ Recursos	Cualitativos Cualitativos Cualitativos Cuantitativo Cuantitativo Cuantitativo y Cualitativo
	✓ EFICACIA	✓ Atención ✓ Calidad ✓ Responsabilidad ✓ Tiempo	Cualitativos Cualitativos Cualitativos Cualitativos
	✓ PRODUCTIVIDAD	✓ Volumen de Ventas ✓ Cumplimiento de objetivos	Cuantitativo Cualitativos

III. MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A NIVEL INTERNACIONAL

- Andrade, B. (2007), en su estudio del desempeño laboral de los licenciados en enfermería egresados del programa de enfermería de la universidad Centro occidental Lisandro Alvarado de Venezuela, tesis para optar el título de Licenciada en Enfermería, concluyó que en la dimensión asistencial: indicadores acciones físicas y psicosociales, se encontró que la mitad del personal de enfermería posee un nivel de desempeño laboral entre alto y moderado, en la función administrativa, más de la mitad del personal de enfermería posee un nivel moderado de desempeño laboral. En la sección docente, las tres cuartas partes del personal de enfermería poseen un nivel alto de desempeño laboral. Finalmente, en función de investigación más de las tres cuartas partes de la población posee un desempeño laboral bajo, situación que va en detrimento del conocimiento y de la calidad de la atención de enfermería, la metodología es enfoque descriptivo y de corte transversal, la población estuvo conformada por 111 egresados. Se eligió una muestra no aleatoria de 47 licenciados, a quienes se les evaluó el desempeño laboral en sus dimensiones: asistenciales, administrativas, docente y de investigación, con este estudio realizados pudimos obtener conocimiento en el tema de desempeño laboral y la influencia que tiene el estado emocional para poder mejorarlos niveles del desempeño de un individuo dentro de su centro de acción ya sea laboral o persona.

- Stephen, R & Coulter, M. (2000), en su artículo Titulado "Administración" manifiestan que la teoría de motivación e higiene de Herzberg propone que la satisfacción y la motivación se relacionan con los factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con los factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigó la pregunta: ¿Qué desean las personas de sus trabajos?. De acuerdo a sus investigaciones experimentales pidió a las personas que proporcionaran las descripciones detalladas en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos. Concluyendo en su análisis que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en su trabajo difirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionan cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción en el trabajo. Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos que incluyeron característica como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia de atribuir estas características a ellas mismas, por otro lado cuando se sintieron insatisfechos, mostraron las tendencias a ciertos factores extrínsecos, como la política y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales, con estudio comprendimos que la teoría de los dos factores de Herzberg es el más adecuado para ser usado en el ámbito empresarial ya que sus indicadores hacen referencia a todos los campos

motivacionales de un trabajador con relación a la organización donde se desempeña.

A NIVEL NACIONAL

- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K. & Loza, T. (2012), "Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano". Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Plantearon como objetivo describir los principales factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano que influyen en su desempeño laboral y los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo por esta población, trabajando con una muestra de 168 funcionarios de la ciudad de Lima de los cuatro bancos más importantes del sector: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Scotiabank, debido a la fuerte concentración del mercado en estos cuatro bancos. Los resultados de la investigación concluyen que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionario del sector bancario peruano son el reconocimiento y poder, los principales factores motivacionales externos son interés por la promoción y el salario, y los medios preferidos para la obtención de resultados son la dedicación a la tarea y la requisición. Del presente estudio observamos que ya se estaban realizando investigaciones con referencia a la motivación laboral en empresas nacionales, rescatamos las nociones de cuáles eran los procedimientos que los investigadores habían utilizado y que métodos de investigación se siguieron para llegar a sus conclusiones finales.

A NIVEL LOCAL

- Macedo, B. & Tahua, J. (2013), "Inteligencia emocional y desempeño laboral en la oficina registral de Huaraz – Zona Registral N° VII de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – Sede Huaraz, 2011". Tesis para obtar el título de Licenciado en Administración, plantearon como objetivo determinar la influencia que existe entre la inteligencia emocional y el grado de desempeño de los trabajadores nombrados y contratados de la oficina Registral N° VII de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – Sede Huaraz, trabajando con una muestra de 44 trabajadores, llegando a la conclusión que se puede afirmar que el nivel de inteligencia emocional afecta en el desempeño laboral de los trabajadores nombrados y contratados, encontrando que el nivel de la inteligencia emocional de los trabajadores es de nivel medio y el desempeño laboral es de nivel moderado. Este estudio fue un antecedente de que en nuestra localidad ya se realizaron estudios sobre la motivación, adecuándolo a nuestra realidad más cercana, del cual de acuerdo a sus conclusiones pudimos observar la importancia del tema motivacional en las organizaciones locales ya que esta investigación manifiesta que el factor motivación es uno de los factores más descuidados por las organizaciones locales.
- Zarzosa, C. (2010). "La Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg y La Satisfacción Laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Huaraz - 2010". Tesis, plantearon como objetivo determinar la relación que existía entre la teoría motivacional de Herzberg y la satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa mencionada, trabajo con una muestra de 167

empleados entre nombrados y contratados. Esta tesis llegó a las conclusiones que la teoría motivacional de Herzberg influye de manera positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores, donde las características más relevantes y de mayor influencia son los beneficios otorgados por la institución, las remuneraciones, la realización del trabajo en sí mismo, las necesidades de logro, crecimiento y desarrollo profesional. También se observa de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación que a mayor insatisfacción con las condiciones en el ambiente de trabajo por parte de los trabajadores, por lo que se sienten muy insatisfechos y ello conlleva a no cumplir eficientemente su trabajo. Con esta investigación logramos comprender la teoría motivacional de Herzberg aplicada ya a una organización formalmente constituidas y con áreas y niveles donde se aplicaron los indicadores de la teoría, observando y analizando los procedimientos y métodos seguidos por los investigadores para obtener sus resultados.

- Acuña, S. & Ramírez, A. (2006), "Uso de los Sistemas Motivacionales y su Incidencia en el Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la Zona Registral N° VII – Sede Huaraz". Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Esta tesis llego a la conclusión que los sistemas motivacionales aplicados en la Zona Registral N° VII – Sede Huaraz son escasos, encontrándose necesidades motivacionales en los puntos de capacitación al trabajador, disponibilidad de recursos, identificación del trabajador con la institución, comunicación. Lo cual conlleva a que no se puede materializar un alto desempeño por parte del personal en la institución. Este estudio nos ayudo a comprender de manera más directa como el uso de un buen sistema de motivación dentro de una

organización puede materializar altos niveles de desempeño laboral, donde el principal ente motivador son los factores que rodean a la organización mas no al empleado, mientras más cómodo se sienta el empleado con los servicios que le brinda la organización para el mejor desempeño de sus colabores.

3.2. BASES TEÓRICAS

LA MOTIVACIÓN HUMANA

Chiavenato (2005), La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas, el concepto motivación es difícil de definir, puesto que se han utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico, este impulso a actuar puede provocar un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. Krech, Crutchfield y Ballanchey explican que "Los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)" sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o aquella manera corresponde al campo de la motivación. La motivación se explica en función de concepto como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseos o rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las

amenazas a su autoestima, además la motivación establece una meta determinada, cuya consecuencia representa un gasto de energía para el ser humano.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontaneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

FIGURA 1. Proceso de la motivación humana.

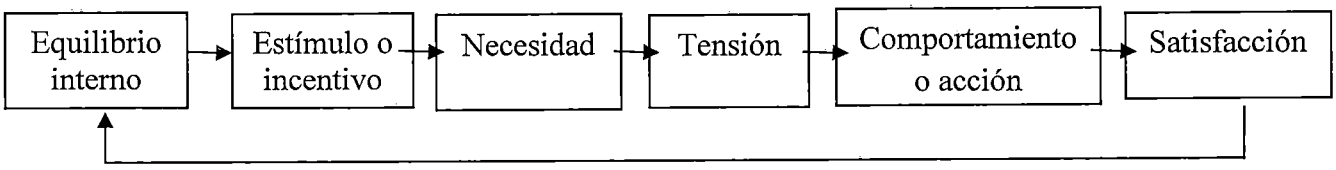
Fuente: Chiavenato, I. (2005) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw.

Aunque el modelo básico de motivación que muestra la figura 1 sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo (Que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades (que también varían con las personas) y del conocimiento que posee cada persona, la motivación de las personas dependen fundamentalmente de estas tres variables.

CICLO MOTIVACIONAL

Chiavenato (2005), El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión provocada por aquélla, una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. La figura número 2 muestra el esquema del ciclo motivacional.

FIGURA 2. Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.



Fuente: Chiavenato, I. (2005) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw.

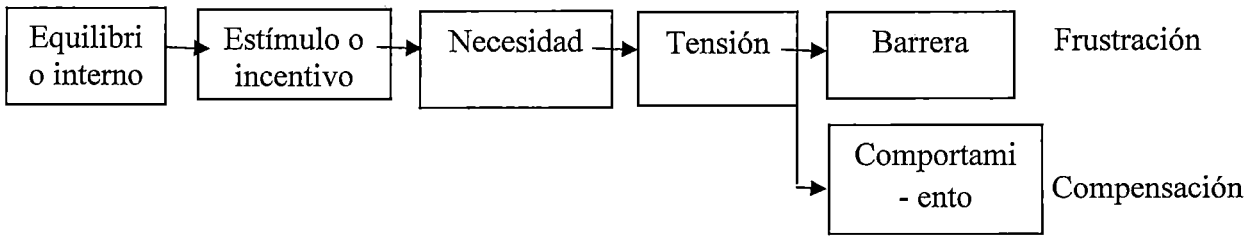
En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se le ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.). En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o

compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La figura n° 3 Indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando, en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo sitio de trabajo.

FIGURA 3. Ciclo motivacional con frustración o compensación



Fuente: Chiavenato, I. (2005) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

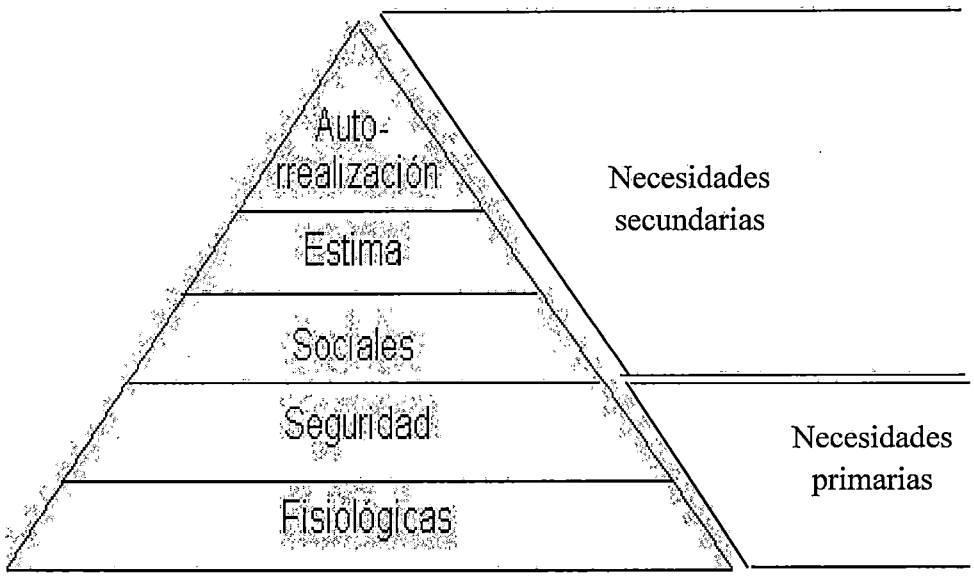
Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de las jerarquías de las necesidades humanas.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW

Chiavenato (2005), Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existe en su interior. El individuo es consciente de algunas de esas necesidades; de otras, no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de necesidades humanas.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias). La figura n° 4 ejemplifica esa distribución jerárquica.

FIGURA 4. Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.



Fuente: Chiavenato, I. (2005) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw.

1. Necesidades fisiológicas.- Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frio o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el nacimiento. Además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica son la premura: cuando alguna

de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

2. Necesidades de seguridad.- Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o a la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquéllas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

3. Necesidades sociales.- Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas, son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

4. Necesidades de autoestima.- Están relacionadas con la manera de como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y el autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración, la satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización.- Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía, estás necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de las personas. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho; por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelve y deseará satisfacer

dichas necesidades cada vez más, no importa que tan satisfecha está la persona, pues ésta siempre querrá más.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Chiavenato (2005), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

a. Factores higiénicos.- Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.

- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Esos factores constituyen el contexto del cargo.

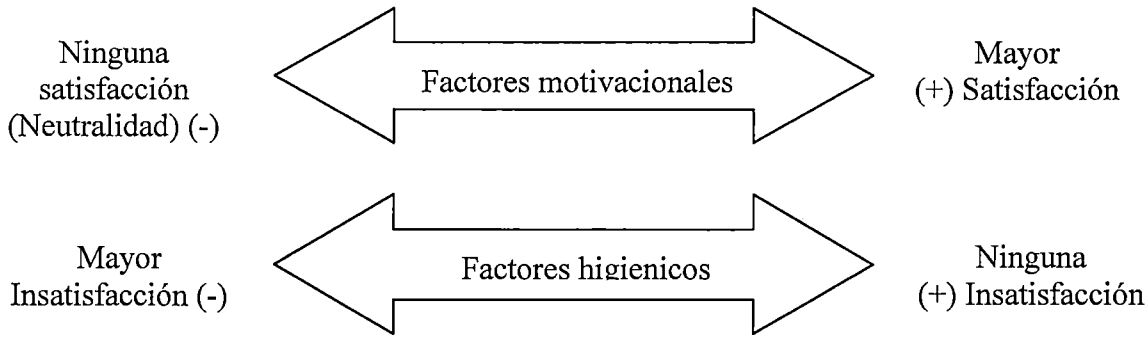
b. Factores Motivacionales.- Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.

- Simplificación del cargo (llevada a cargo por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

FIGURA 5. Teoría de los dos factores (los que satisfacen y los que no satisfacen) como continuos separados.



Fuente: Chiavenato, I. (2005) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo, en la sección relacionada con los subsistemas de empleo de los recursos humanos se analizarán algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal, en cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y de Maslow prestan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto a la motivación del comportamiento humano, no obstante también presentan diferencias importantes.

MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM

Chiavenato (2005), Victor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir, según Vroom, en cada individuo existente tres factores que determinen la motivación para producir.

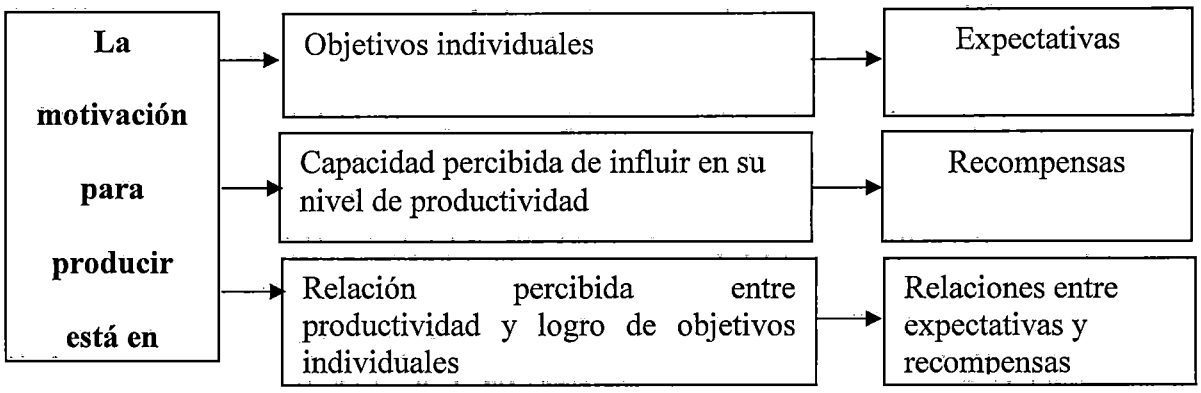
1. Objetivos Personales del Individuo. Es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del

nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida que cree poder hacerlo. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Figura 6. Permite conocer mejor estos tres factores.



Fuente: Chiavenato, I. (2005) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basada en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultado que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanza los resultados

finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o capacitación del grupo).

TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Chiavenato (2005), En sus trabajos, Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene muchas razones.

1. El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el refuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.

2. La evaluación del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de los incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace disonante.

3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas o amplias, que buscan regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

4. El perjuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del homo economicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquélla tanto combatió. Este perjuicio todavía existe en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

Lawer III concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización, el dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.

2. Si las personas reciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñaran de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción.

FIGURA 7. Teoría de la expectativa según Lawler III.

Necesidades no satisfechas	+	- Creencia de que el dinero satisfará las necesidades. - Creencia de que la obtención de dinero requiere desempeño.	=	Motivación para el desempeño

Fuente: Chiavenato, I. (2005) Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Ibañes (2005), Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos trabajadores están en posición de desempeñarse satisfactoriamente, con mucha frecuencia, es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso los trabajadores con experiencia, que son ubicados en nuevos puestos, pueden necesitar capacitación.

Es posible que el personal actual no posea todas las habilidades necesarias o quizá posea hábitos negativos que sea preciso cambiar. Pero, un desempeño satisfactorio exige más que tener ciertas habilidades. Los recién contratados deben aclimatarse a la cultura de la organización, y ser capacitados para realizar su trabajo en consistencia con los objetivos de la organización.

Conforme cambia las exigencias de un puesto, es necesario alterar y actualizar las habilidades de los empleados. El jefe inmediato superior es el responsable de decidir cuándo necesitan capacitación los empleados y en qué forma deben ser impartidas esas capacitaciones.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un trabajador concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentan potencial a su capacidad como trabajador directivo.

IMPORTANCIA DE LAS CAPACITACIONES

Según Ibañes (2005), La importancia se da en distintos factores como son:

a. Productividad

Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudar a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales y actuales.

b. Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de su trabajo, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

c. Planeación de los recursos humanos

La capacitación y desarrollo de los empleados puede ayudar a la empresa en sus necesidades futuras del personal.

d. Salud y seguridad

La salud mental y la seguridad física del empleado suelen estar relacionados directamente con los esfuerzos capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del trabajador.

e. Dimensión psicológica

Es indudable que la capacitación genera un cambio de actitudes favorables, tanto para sus relaciones personales como laborales además de elevar o mejorar su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

f. Desarrollo personal

No todo los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa, en el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativas del mayor desarrollo personal.

g. Prevención de la obsolescencia

Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. La obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de

cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Por lo tanto, la capacitación, es un proceso de educación continuo que se inicia con el ingreso y debe de terminar con el cese del trabajador.

VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

Ibañes (2005), Las ventajas de la capacitación con respecto al trabajador y a la empresa son:

a. Para el trabajador

- Promueve el autodesarrollo el mejoramiento profesional permanente.

- Fomenta la eficacia, por lo que la productividad del empleado aumenta.

- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.

- Fomenta las actitudes positivas que propicien una realización personal constante y un mayor nivel de compromiso empresarial y social.

- A mayor calificación del personal corresponde un mayor nivel de productividad y también un mayor nivel de ingresos del trabajador.

- Aquel que se capacita no queda rápidamente obsoleto, marginado del mercado laboral que es cada vez más competitivo, por el contrario, tiene mayores oportunidades de trabajo, que le ofrezcan mejores niveles de vida y desarrollo profesional.

- Elimina los temores a lo competencia o a la ignorancia individual.

- Da mayor seguridad y confianza.

- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.

- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

- Alimenta la cohesión e integración de los grupos, aquí se resalta la importancia de las buenas relaciones humanas.

b. Para la empresa

- Con una capacitación, la empresa mejora sus niveles de rendimiento económico, y eso se aprecia en: aumento del índice de productividad, menos desperdicios, reducción de costos, incremento de clientes, menos ausentismo, accidentes, etc.

- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

- La empresa no es universal, los que van a ejecutar trabajos profesionales y especializados deben contar con el conocimiento necesario antes de ingresar a una organización.

- La capacidad siempre reporta un beneficio, razón por la que el costo que implica la capacitación, debe ser considerada como una inversión y no como un gasto corriente.

- La capacitación debe responder a las necesidades prioritarias, a las nuevas políticas y estrategias, a los planes y procedimientos, y en general a las demandas empresariales que siempre son dinámicas.

- Para resolver problemas que puedan suscitarse en las diferentes áreas de la empresa, es decir, agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

- La capacitación del empleado ayuda a la empresa a sus necesidades futuras de personal, así mismo mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.

- Promueve la comunicación en toda la organización, así como ayuda a mejorar las relaciones de jefe-subordinados.

- Convierte a la empresa en un ambiente de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

LA CAPACITACIÓN PARA EL ÉXITO

Ibañes (2005), Señala que una persona reacciona frente al cambio de diversas maneras. Si la empresa desea capacitar a su personal para que haga el cambio y se adapte a él con éxito, deberá tener en cuenta las implicancias de éste. Ello es particularmente cierto para el cambio tecnológico, al que la mayoría de las personas se aproxima con cierto temor. Tener en cuenta las implicancias psicológicas del cambio tecnológico hace posible relacionarlas con otras formas de cambio.

El cambio tecnológico hace que las personas tengan cierto temor, esto se debe parcialmente a la mística que circunda el uso de algunos cambios tecnológicos como computadoras en parte a la sensación de no ejercer control, y hasta cierto punto porque pocos sistemas han sido diseñados de fácil uso.

La persona que comprende la mística, que ha sido iniciada y que ha aprendido a controlar la máquina, rápidamente se convierte en "Persona sistematizada". Ella hace que las demás personas se sientan sencillamente inútiles. Esta sensación puede ser tan fuerte que algunas personas la eliminan rehusándose a hacer cualquier cosa en un computador, puesto que así no se sienten tan mal respecto a algo que han decidido no hacer. Para muchas no es posible rechazar el computador de esta forma y tienen que enfrentar la perspectiva de aprender a emplear la tecnología.

Es así que la perspectiva de aprender algo nuevo en la empresa causa desconfianza, porque:

- Las personas tratan con algo nuevo y extraño.

- Se sienten inadecuados y sin preparación.

- Han oído rumores acerca de dificultades y problemas. Aquellos trabajadores que se creen desafiados con este panorama, pueden experimentar una sensación de perturbación. Para otros, la ansiedad puede causar síntomas físicos de enfermedad. Naturalmente, esto depende de la estructura y experiencia de las personas, así como de su acondicionamiento. Desde el punto de vista de la capacitación, estos problemas deben tratarse desde el inicio mismo de lo contrario, será difícil alcanzar la etapa de aprendizaje efectivo.

- No responsabilizar a los equipos de utilizar lo que han aprendido durante su formación. Perfeccionamiento de directivos. Debido a la intensa competencia mundial, los directivos deben llevar la carga de hacer que sus organizaciones

logren mayores niveles de productividad de calidad y eficacia, de manera que se alcance al menos la supervivencia. El perfeccionamiento de directivos es un proceso de formación constante, diseñado para contribuir a que sean más competitivos en aspectos concretos, tangibles y mensurables, el contenido de los programas se prepara a la medida de las características únicas de cada empresa concreta, si bien se otorga una gran prioridad al desarrollo de capacidades de liderazgo a orientarse hacia el cliente y el mercado, a formular e implantar estrategias, y a planificar y dirigir el cambio.

VARIABLES DE COMO MOTIVAR AL TRABAJADOR

Según Ibañes (2005) las variables son:

1. Agradecer la lealtad del trabajador.
2. Agradecer la responsabilidad del trabajador.
3. Agradecer por el servicio a la empresa.
4. Agradecer por sus aportes.
5. Agradecimiento por constancia.
6. Agradecimiento por oportuna intervención en cosos de accidentes.
7. Agradecimiento por representar a la empresa.
8. Alentar al trabajador en momentos depresivos.
9. Apoyo al trabajador en momentos difíciles.

10. Apoyo moral en situaciones de desgracia familiar.

11. Apoyo moral por accidentes.

12. Buen ambiente social de trabajo.

13. Celebración por años de matrimonio.

14. Confiar en el trabajador dándole alguna responsabilidad.

15. Congratulación por puntualidad.

16. Congratulación.

17. Congratulaciones por buena presentación.

18. Congratulaciones por desempeño excelente.

19. Congratulación por su desempeño.

20. Cordialidad y saludo permanente.

21. Demostrar sensación de seguridad.

22. Desarrollo de programas de autoestima y oratoria.

23. Destacar trayectoria laboral, públicamente.

24. Dialogar con los trabajadores.

25. Distinción por mérito.

26. Elección del trabajador más colaborador del mes.

27. Elección del mejor amigo.

28. Elección del mejor compañero.

29. Elogio del jefe por puntualidad.

30. Felicitación expresas por los años de servicio.

31. Felicitación por aumento de cartera de clientes.

32. Felicitación por capacidad y adiestramiento.

33. Felicitación por conservar los materiales de trabajo.

34. Felicitación por decoraciones navideñas.

35. Felicitación por efectividad.

36. Felicitación por egresar de la universidad.

37. Felicitación por el gerente general.

38. Felicitación por excelencia.

39. Felicitación por fiestas cívicas, religiosas y laborales.

40. Felicitación por finalización eficiente de proyecto.

41. Felicitación por iniciativa contra contingencias.

42. Felicitación por iniciativa.

43. Felicitación por organización de juegos deportivos.

44. Felicitación por previsión contra desastres.

45. Felicitación por productividad.

46. Felicitación por ser disciplinado.

47. Felicitación por solidaridad con los trabajadores.

48. Felicitación por titulación profesional.

49. Felicitación por embarazo.

50. Felicitación por matrimonio.

51. Felicitación por nacimiento de hijo.

52. Felicitación por algún logro.

53. Felicitación por su cumpleaños.

54. Fomentar el compañerismo.

55. Fomentar el respeto entre trabajadores.

56. Fomentar intercambio de regalos.

57. Ganar confianza del trabajador mediante comunicaciones.

58. Hacer figurar en el cuadro de méritos.

59. Homenaje a personal antiguo.

60. Homenaje por el día del padre.

61. Informar a los demás de los logros alcanzados.

62. Interés por el trabajo que está realizando.

63. Invitación para inauguración de agencias.

64. Muestra de afecto.

65. Música ambiental agradable.

66. No dejar que el trabajo se vuelva monótono.

67. Otorgar mayor nivel de responsabilidad.

68. Participación de jefes en reuniones sociales.

69. Participación en actividades artísticas.

70. Pésame por fallecimiento.

71. Presentación del nuevo trabajador a la empresa.

72. Promover las relaciones de amistad y compañerismo.

73. Proporcionar sentimientos de seguridad dentro del trabajo.

74. Publicación de actividades resaltantes en cada área.

75. Publicación de los cumpleaños de los trabajadores.

76. Recomendación y exhortación oportuna.

77. Reconocer públicamente los aciertos del trabajador.

78. Reconocimiento por colaborar con el orden en el simulacro.

79. Reconocimiento por honradez.

80. Reconocimiento por limpieza.

81. Reconocimiento por logros en el control interno.

82. Reconocimiento por mantener limpio los ambientes.

83. Reconocimiento por obediencia.

84. Reconocimiento por puntualidad.

85. Reconocimiento público por su dedicación.

86. Resaltación por un hecho positivo.

87. Resaltar la calidad de trabajo.

88. Resaltar su voluntad de trabajo.

89. Resaltar voluntad de colaboración.

90. Reuniones sociales de integración.

91. Rotación de puestos para futura promoción.

92. Saludar por el día de la madre.

93. Saludos a familiares del trabajador.

94. Saludo por apoyo a los compañeros.

95. Saludo por navidad.

96. Saludo por onomástico.

97. Solidaridad por accidente.

EL DESARROLLO PROFESIONAL

Según Villa (1999) El desarrollo profesional es un proceso de formación continua a lo largo de toda la vida profesional que produce un cambio y mejora de las conductas, en la forma de pensar, valorar y actuar sobre sus funciones. El desarrollo profesional, por tanto, está orientado al cambio en el pensamiento y en las conductas relacionadas; tiene una perspectiva de mejora continua. Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos. El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

LA ESTABILIDAD LABORAL

Para Paredes (2001) La estabilidad laboral, significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo. Como es natural, toda persona desea tener un trabajo estable, que no esté preocupado que al día siguiente deje de trabajar, es decir la estabilidad se dará siempre en cuando haya un contrato de trabajo. Sea este un contrato de trabajo a plazo indeterminado o plazo fijo, en el primer caso tendrá que una persona laborar cotidianamente, sin fecha de término del contrato, salvo las causales legales de terminación del

contrato, en el segundo caso, el trabajador permanecerá dentro del plazo fijado en el contrato, la misma que debe ser respetada por el empleador, salvo que exista causal legal para la finalización de esta. Históricamente se ha considerado que el contrato de trabajo, es un contrato de tracto sucesivo, que hay prestaciones que cumplir tanto del trabajador como del empleador, uno de prestar los servicios en el tiempo, en una jornada, por su parte la otra parte de cumplir con el pago de esa jornada de trabajo, es decir hay un principio de continuidad de la labor del trabajador subordinado. Martín Carrillo, laboralista peruano nos indica sobre el tema "Es del principio de continuidad de donde dimana el concepto de la estabilidad que opera en los dos extremos de la relación laboral: en la contratación (con la llamada "estabilidad de entrada") y en el despido (con la llamada " estabilidad de salida")." Esto todo nos conlleva a que en inicio un trabajador debe primero adquirir la estabilidad, la estabilidad de entrada y esta la adquiere superando el periodo de prueba que en el Perú es de tres meses, en el régimen laboral privado. Es decir no es suficiente que uno labore continuamente para adquirir la estabilidad, es necesario cumplir los requisitos legales para ello, más aun cuando la legislación laboral peruana y comparada permite al empleador, que dentro del periodo de prueba pueda prescindir unilateralmente al trabajador. El artículo 10° del Decreto Supremo N° 003-97-TR. Ley de Productividad y Competitividad Laboral, sobre el periodo de prueba expresa: "El periodo de prueba es de tres meses, a cuyo término el trabajador alcanza derecho a la protección contra el despido arbitrario. Las partes pueden pactar un término mayor en caso las labores requieran de un período de capacitación o de adaptación o que por su naturaleza o grado de responsabilidad tal prolongación pueda resultar

perjudicada. La ampliación del periodo de prueba debe constar por escrito y no podrá exceder, en conjunto con el periodo inicial, de seis meses en el caso de trabajadores calificados o de confianza y de un año en el caso de personal de dirección." En si la norma laboral indicada, permite que el periodo de prueba pueda prorrogarse por acuerdo de las partes, trabajador y empleador, cuando así se consideren más que todo en trabajadores calificados. En casos de que se le prescinda sus servicios a un trabajador que se encuentra dentro del periodo de prueba, que labore mínimamente cuatro horas, tiene derecho a que se le abone el pago de su compensación por tiempo de servicios y vacaciones truncas. Explicando el tema de la estabilidad en el empleo, las cuales las comparto indica que los ordenamientos jurídicos acusan su tendencia protectora del trabajador, y que la estabilidad del empleo se adquiere en ciertos casos, cuando el contrato de trabajo es por tiempo indefinido. Por su parte Neves Mujica, ayuda a complementar la idea de la estabilidad de entrada, cuando sostiene que en ésta se da preferencia por la contratación de duración permanente sobre la temporal. En fundamento de la estabilidad laboral en un país, busca proteger que los trabajadores laboren más en trabajos permanentes que temporales, más indefinidos que los de plazo fijo, y además durante su vida laboral tenga permanencia, ello conlleva estabilidad familiar, social, económica.

CONCEPTO DE DESEMPEÑO LABORAL

Quintero, Africano & Faria (2008) Definen el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, se consideran otras

características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

Por otro lado son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los trabajadores, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (Alvarón, 2010).

Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad, el desempeño laboral es la cantidad y calidad de las tareas realizadas por un individuo o grupo de ellos. El desempeño como comúnmente se dice es el balance de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Alvarón, 2010).

LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Ivancevich (2005), Es el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Un buen proceso de administración del desempeño tiene una definición

precisa del desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los trabajadores sobre su desempeño. Así define, mide, supervisa y da retroalimentación. La evaluación del desempeño es una parte crucial de la administración del desempeño en la organización.

Desde el punto de vista estratégico y de ventaja competitiva, es importante integrar el desempeño de los empleados y las metas de desempeño de la organización. Un grupo de empleados que se desempeña de manera tal que no colabora para alcanzar las metas de la empresa es incongruente con la supervivencia a mediano y largo plazo. La mayoría de los expertos piensan que la estrategia de una compañía debe alinearse con las capacidades y el desempeño de los empleados para tener utilidades, crecimiento, eficacia y valor.

Los gerentes tienen la responsabilidad, implantar, supervisar y modificar las medidas de desempeño. Por desgracia, no todas las medidas se elaboran fácilmente. La medición de los resultados tangibles, como computadoras, automóviles o televisiones puede hacerse con exactitud. En cambio, es difícil hacer la medición de servicios o de los resultados intangibles producidos por un profesor, contador o abogado. Ciertamente es una meta valiosa esforzarse por la exactitud cuándo se define, mide, supervisa y modifica el desempeño, pero es más fácil de explicar y delimitar que de lograr, en especial con muchos profesionistas, empleados de servicios y "trabajadores del conocimiento" (como técnicos o ingenieros de investigación y de desarrollo). Los trabajadores del conocimiento ofrecen capital intelectual intangible que contribuye a la consecución de las metas de desempeño.

La evaluación de desempeño es la actividad con la que se determina el grado en la que un empleado se desempeña bien. Otros términos con los que se denota la evaluación del desempeño de la evaluación son: revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación del personal, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados.

En muchas organizaciones coexisten dos sistemas de evaluación: el formal y el informal. En el sistema informal, los gerentes meditan en el trabajo de los empleados, llegando a tener influencia en los procesos políticos y personales, por lo que los empleados preferidos tienen una ventaja. En cambio, una evaluación formal de desempeño es un sistema que establece la organización para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados.

Ivancevich (2005), las sugerencias para establecer e implantar un sistema de evaluación legal son:

1. Los procedimientos para tomar decisiones de recursos humanos no deben diferir en función de la raza, género, nacionalidad, religión o edad de los afectados por esas decisiones.
2. Siempre que sea posible hay que usar datos objetivos, sin matizar ni contaminar.
3. Debe haber un sistema formal de revisión o apelación para los desacuerdos sobre las evaluaciones.
4. Debe utilizarse más de un evaluador del desempeño independiente
5. Debe aplicarse un sistema formal y homogéneo de evaluación

6. Hay que evitar calificar rasgos como confiabilidad, iniciativa, aptitudes y actitud.

7. Los datos de la evaluación del desempeño deben ser validos empíricamente

8. Hay que comunicar a los empleados los criterios específicos del desempeño.

9. Los calificadores deben tener instrucción por escrito sobre cómo realizar las evaluaciones del desempeño.

10. Hay que evaluar a los empleados sobre dimensiones laborales específicas, más que dentro de una sola medida general.

11. Se debe pedir documentación conductual para las calificaciones extremas (por ejemplo, incidentes críticos).

12. Los empleados deben tener la oportunidad de revisar sus evaluaciones.

La organización debe interesarse por la valides de sus evaluaciones del desempeño, si bien desde el punto de vista legal en estos días parece más importante la manera en que se elaboró el sistema y se aplica coherentemente. En los casos de discriminación por edad también parece que la clase de decisión objetada es importante para determinar el monto de las pruebas que debería aportar la compañía.

A pesar de esta falta de lineamientos claros hay que seguir varias recomendaciones importantes al establecer y usar un sistema de evaluación del desempeño.

Para proveer información que sea legal y que resulte provechosa para las metas de la organización, un sistema de evaluación de desempeño debe aportar datos

exactos y confiables. La capacidad de generar estos datos se mejora si se sigue un procedimiento sistemático. Los siguientes seis pasos ofrecen la base para ello:

1.- Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación.

2.- Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuando calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo.

3.- Pedir a los trabajadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados.

4.- Pedir a los evaluadores (y a los empleados en algunos sistemas) que evalúen el desempeño de los empleados.

5.- Analizar la evaluación con el empleado.

6.- Tomar decisiones y archivar la evaluación.

Establecimiento de los Criterios:

Ivancevich (2005) Las dimensiones del desempeño sobre los que se evalúa a un trabajador se llama criterios de evaluación. Entre los ejemplos se encuentra la calidad, la cantidad y el costo del trabajo. Uno de los principales problemas de muchas evaluaciones del desempeño es que los supervisores tienen que hacer valoraciones de personas, más que de rendimiento. Es decir, en algunos sistemas el criterio de evaluación es la personalidad de los ocupantes, más que sus niveles de desempeño.

Un criterio adecuado debe poseer las siguientes características:

✓ Confiabilidad.- Una medida del desempeño debe ser constante. Quizá la principal congruencia de una medida de desempeño sea el acuerdo entre evaluadores. Si varios evaluadores observan al mismo trabajador, deben llegar a conclusiones semejantes sobre la calidad de su producción.

✓ Pertinencia.- Una medida de desempeño debe relacionarse con la producción del ocupante de la manera más lógica posible.

✓ Sensibilidad.- Un criterio debe reflejar la diferencia entre buenos y malos trabajadores. Es decir , los empleados de alto y bajo desempeño deben recibir calificaciones de criterio que representen su diferencia de su desempeño

✓ Factibilidad.- El criterio debe ser mensurable y el acopio de datos no debe ser ineficaz ni estorboso.

La mayoría de los estudios indican que se necesitan varios criterios para medir completamente el desempeño en su totalidad. Estos criterios se suman estadísticamente o se combinan en una medida multifacética. No es fácil elegir los criterios, ya que se debe tener cuidado de evaluar tanto actividades (por ejemplo las visitas que hace un vendedor) como resultados (por ejemplo el monto de las ventas). Es aconsejable una combinación de criterios de actividades y de resultados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para Bohlaner & Snell (2008) La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

Para Chiavenato (2005), Manifiesta que el desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de las personas y su percepción del papel que desempeñara, de este modo el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona, la evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, etc. algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones

siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo, motivación, etc. según los tipos de problema identificamos que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.

Para Ivancevich (2005) Las funciones de evaluación de desempeño son:

- Establecer criterios de desempeño.
- Fijar políticas sobre cuando se hace la evaluación.
- Fijar políticas sobre quien evalúa.
- Escoger el sistema de evaluación.
- Capacitar a los evaluadores.
- Revisar el desempeño de los empleados.
- Analizar la evaluación con los empleados.
- Llenar la forma de evaluación.

¿QUIÉN DEBE EVALUAR A LOS EMPLEADOS?

Ivancevich (2005) En la vasta mayoría de los casos, el gerente de operaciones (el supervisor inmediato) es el responsable de realizar la evaluación; pero hay otras posibilidades que la empresa también debe considerar.

Calificación de una Comisión de Supervisores: Los supervisores escogidos son los que más contacto tienen con el empleado. Este método tiene las ventajas de que compensa los prejuicios de un supervisor y añade más datos a la evaluación, en particular si sigue un formato de junta.

Evaluación de los Compañeros (Colegios): En un sistema de evaluación entre compañeros, los colegas deben conocer el nivel de desempeño del empleado evaluado. Para que el sistema funcione es preferible que los evaluadores confíen en unos y otros y que no estén en competencia por aumentos y asensos. Este método es muy útil cuando las tareas de la unidad de trabajo requieren un contacto frecuente entre los compañeros.

Calificación de alguien ajena al contexto laboral inmediato: Este método, conocido como técnica de revisión de campo, consiste en que un evaluador especializado que no pertenece al entorno laboral, como el especialista de recursos humano califica al empleado. El método es caro, así que en general solo se usa para puestos excepcionalmente importantes. Se aplicara a todo el personal si hubiera que responder a acusaciones de prejuicios. Recurriendo a un evaluador externo representa un método poco común de evaluar el desempeño.

Autoevaluación: En el caso de la autoevaluación, el empleado se califica con las técnicas usadas por otros evaluadores. Este método se aplica más en los aspectos de desarrollo (y no los evaluativos) de la evaluación del desempeño. También sirve para evaluar al empleado que trabaja aislado. Las autoevaluaciones enfrentan escepticismos en las compañías porque el interés personal de los empleados puede entorpecer una evaluación objetiva. Sin embargo, las investigaciones han

demostrado que tienen una correlación razonablemente buena con las calificaciones de los supervisores; sobre todo sucede que cuando los empleados tienen información sobre el desempeño de sus compañeros, pueden dar evaluaciones fidedignas de su propio desempeño.

COMO SELECCIONAR TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Ivancevich (2005) Hay muchas formas de evaluar a los empleados y aquí describiremos algunas de las más comunes. Hablando en general estos métodos se dividen en dos categorías generales. Una de ellas consta de los métodos en los que se evalúa a los trabajadores individualmente; es decir, el supervisor evalúa a cada empleado sin hacer comparaciones explicitas ni directas con otros empleados. Además, los criterios de desempeño se definen sin remitirse a otros trabajadores. La segunda categoría se basa en las evaluaciones de varias personas. Un supervisor compara de manera directa y deliberada el desempeño de un empleado con el de otros. Así, los criterios de desempeño son relativos: el desempeño de un empleado se define como bueno o malo en comparación con el de los otros.

CRITERIOS DEL DESEMPEÑO

Ivancevich (2005), Calificación muy interior al criterio:

1.- Tiene lagunas claves de conocimientos profesionales o técnicos:

- Conoce solo las fases más rudimentarias del trabajo.

- Su falta de conocimientos afecta su productividad

- Requiere supervisión fuera de lo normal.

2.- Le Cuesta tomar decisiones propias:

- Sus decisiones no son confiables

- Se niega a aceptar la responsabilidad de sus decisiones.

3.- Falla en los Planes Acordados:

- Es desorganizado y no está preparado

- No cumple sus objetivos a tiempo

4.- Desperdicia o Desaprovecha los Recursos:

- No tiene un sistema de registro de material

- Causa demoras a los demás por mala organización.

VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ivancevich (2005) Los métodos individuales y múltiples son:

Métodos Individuales:

Escala de Calificación: Fáciles de usar, fáciles de completar, bajo costo; se enfocan demasiado en la persona en vez del desempeño.

Elección Forzada: Costo bajo selectivo, fácil de usar, difícil de explicar a los evaluados.

Evaluación Escrita: Requieren tiempo y disciplina para anotarlos; revelan conductas particulares que se comentan fácilmente

Escalas de conducta: Difíciles de preparar, tardadas; excelentes para dar retroalimentación, específica para mejorar el desempeño.

Métodos Múltiples:

Ordenamientos y comparaciones variadas: Difíciles de usar para dar retroalimentación, buenos para hacer comparaciones entre individuos.

APO: Se enfoca en los resultados importantes; a veces tiene un plazo demasiado corto; no hace comparaciones entre individuos.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2005) encuentra que la evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversar. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos, también podría afirmarse que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace o desea hacer parte, y el enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al

comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado -el evaluado- debe saber no solo acerca del cambio planeado, si no saber también por qué y cómo deberá implementarse este (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2005) nos dice cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan el mecanismo de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficio para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según evaluación del jefe.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitaciones, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de asensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Ibañes (2005) Dice que la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en los principios básicos que permitan orientar su desarrollo. Entre estos principios tenemos los siguientes:

- Una de las características más importantes que debe tener la evaluación del desempeño es que debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

- El principio de establecer los estándares de evaluación deben fundamentarse en información de interés del puesto de trabajo.

- Se debe definir claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los directivos, jefes y trabajadores.

- El supervisor evaluador debe considerar su papel de juez como base para aconsejar mejoras.

2.3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

ACTITUD DEL DESEMPEÑO.- Pérez (2003) Es el estado de la mente del trabajador tal como se refleja en su conducta, sentimientos y opiniones respecto a la política, a las practicas seguidas por el empleador, respecto a los demás empleados, a su trabajo, a la supervisión, al salario o a otras condiciones del trabajo.

ASCENSO DE PERSONAL.- Pérez (2003) Es la acción del personal mediante la cual un trabajador de la empresa pública y/o privada, es mejorado en su carrera administrativa cambiando su cargo y/o de rol ocupacional. Incrementándose su remuneración básica como reconocimiento a su formación, capacitación, idoneidad, comportamiento, rendimiento.

ADMINISTRACIÓN DEL SUELDO Y SALARIO.- Pérez (2003) Estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea acorde a las características del cargo que desempeña, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

CALIDAD.- Suárez (2000), En el centro de trabajo ha ido más allá de sólo crear un producto por arriba de la medida a un buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos. Es la suma de los rasgos, características de un producto o servicios que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.

CAPACITACIÓN.- Pérez (2003) Es el proceso sistemático de perfeccionamiento y/o adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores, aun mayor bienestar social y a la realización personal del servidor. Todo servidor desde el inicio hasta el término de su carrera, y según corresponda es beneficiario de acciones de capacitación, pudiendo concebirse estas como un deber y derecho de los servidores.

DESARROLLO PROFESIONAL.- Villa (1999) El desarrollo profesional es un proceso de formación continua a lo largo de toda la vida profesional que produce un cambio y mejora de las conductas, en la forma de pensar, valorar y actuar sobre sus funciones.

DESEMPEÑO.- Arias & Heredia (2006) La convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general

DESEMPEÑO LABORAL.- Chiavenato (2005). Comportamiento del rol del ocupante del cargo, el desempeño laboral es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

EFICIENCIA.- Pérez (2003), Relación que existe entre el producto obtenido, el potencial y los recursos utilizados para obtener el producto deseado, con el mínimo empleo de recursos.

EFICACIA.- Pérez (2003). Relación que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos (relación íntima entre los fines y medios.)

LA ESTABILIDAD LABORAL.- Paredes (2001) La estabilidad laboral, significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Chiavenato (2005) Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

LIDERAZGO.- Arias & Heredia (2006) Influencia sobre el comportamiento de otras personas de manera formal (se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente, por tanto se le denomina también autoridad) e informal (surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida).

NECESIDAD.- Pérez (2003) La necesidad es la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. La necesidad está acompañada por un estado de inquietud o tensión, que origina que el comportamiento humano sea dirigido hacia una meta que satisfaga la necesidad, y en esta forma reduzca la tensión o inquietud.

POLÍTICAS LABORALES.- Pérez (2003) Principios u objetivos establecidos por una empresa, como guía de la administración en sus relaciones con los empleados. Son el conjunto armónico y jerárquico de objetivos que deben perseguirse, por parte de los trabajadores, de los empleadores y del estado, en beneficio del desarrollo social, económico del país, y de los intereses y derecho de los trabajadores y de los empleadores.

PRODUCTIVIDAD.- Pérez (2003) Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor. Es la relación entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción.

SALARIO.- Ibañes (2005) Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Es la remuneración del factor de producción, el trabajo.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.- Valverde (2009) Herzberg desarrolló una teoría de contenidos de la motivación aplicadas específicamente al trabajo, Herzberg entrevistó a más de 200 contables e ingenieros en Pensilvania. En su estudio utiliza el método de incidente crítico, que consiste en recoger información sobre situaciones externas, el análisis de las respuestas y los resultados del estudio fue bastante consistente. Se identificaron dos grupos de factores que afectan a la motivación en el trabajo, las buenas experiencias y los sentimientos están relacionados con aspectos referentes al mismo trabajo, mientras que los sentimientos negativos se relacionan con aspectos referentes al trabajo como son aspectos periféricos o de su entorno.

IV. MATERIALES Y MÉTODOS.

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Aplicada

Se aplicó esté tipo de investigación porque se obtuvo datos acerca de la teoría motivacional de los dos factores de Herzberg y el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Descriptivo

Nos permitió obtener información de la realidad bajo la observación del mismo que, nos ayudó a conocer y describir hechos y fenómenos de acuerdo a la Teoría Motivacional e Higiene de Herzberg y el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

Causal

Se analizó el nivel de causa y efecto entre las variables de motivación laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.

No Experimental

Debido a que en el desarrollo de la investigación se estudió a los objetos de estudio en su ambiente natural, sin hacer ningún tipo de manipulación deliberada de las variables de estudio.

4.3. METODOS

- **Método Inductivo:** De premisa general obtendremos conclusiones particulares, las cuales se aplicaron en el estudio.

- **Método Analítico:** Requerido para la descomposición de las dos variables de estudio en sus dimensiones fundamentales para el análisis de su naturaleza y su relación causa efecto de una variable sobre la otra en un determinado momento.

- **Método Sintético:** Necesario para realizar la síntesis de los resultados obtenidos del análisis de las variables del estudio.

4.4. POBLACIÓN

La población está conformada por los trabajadores de los 11 hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, en total 123 trabajadores en sus distintas áreas con más de tres meses de antigüedad, se hará el uso de la totalidad de los elementos de la población, por ser pequeña y alcanzar una mayor confiabilidad de los resultados.

4.5. INSTRUMENTOS DE RECOPILACIÓN DE DATOS

a. Fuente Primaria

- Encuesta al personal de los Hoteles de tres estrellas

- Guía de entrevista

b. Fuente secundaria

La investigación documental bibliográfica y otras para la recopilación de información y datos que ayudarán en la investigación fueron:

- Biblioteca especializada de la facultad de Administración y turismo
- Internet
- Libros de tesis
- Libros propios
- Revistas y otros.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Fichas de Trabajo: Son instrumentos donde se registran los datos o información.

4.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETATIVO

Para el análisis de interpretación se utilizó el programa SPSS versión 20 que reporta gráficos y tablas estadísticas, donde se analizó mediante la estadística descriptiva que a través de tablas de frecuencia media varianza, desviación estándar y la estadística diferencial a través de la prueba de hipótesis los datos que se recabaran a través de los instrumentos.

V. RESULTADOS

Tabla 01. Número de trabajadores en los Hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

Hotel	Frecuencia	Porcentaje
El Tumi	25	20.3
La Joya	23	18.7
El Patio de Monterrey	13	10.6
Pastoruri	12	9.8
America Huaraz	11	8.9
Andino club hotel	10	8.1
Gran hotel cesar's	7	5.7
San Sebastian	7	5.7
Colomba	5	4.1
Real Hotel Huascaran	5	4.1
Sierra Nevada	5	4.1
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

PERFIL DEL TRABAJADOR:

Tabla 02. Edad de los trabajadores.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
19 – 23	21	17.1
24 – 28	47	38.2
29 – 33	17	13.8
34 – 38	12	9.8
39 – 43	7	5.7
44 – 48	10	8.1
49 – 53	9	7.3
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 03. Género de los trabajadores.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	69	58.5
Femenino	49	41.5
Total	118	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 04. Grado de instrucción de los trabajadores.

Grado de Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria Completa	1	0.8
Secundaria Completa	8	6.8
Sup. No Univ. Incompleto	15	12.7
Sup. No Univ. Completo	24	20.3
Sup. Univ. Incompleto	31	26.3
Sup. Univ. Completo	39	33.1
Total	118	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 05. Tiempo de servicio.

Antigüedad Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 1 año	73	61.9
2 años	20	16.9
3 años	7	5.9
4 años	14	11.9
5 años	1	0.8
7 años	2	1.7
10 años	1	0.8
Total	118	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

FACTORES MOTIVACIONALES DE HERZBERG:

Una de las variables del estudio son los factores motivacionales de Herzberg, este a su vez se manifiesta en dos dimensiones: Factores motivacionales y factores higiénicos.

Dimensión – Factores Motivacionales.

Tabla 06. Desarrollo profesional - Autorrealización.

Autorrealización	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	65	52.8
Bajo	35	28.5
Medio	4	3.3
Alto	9	7.3
Muy Alto	10	8.1
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 07. Reconocimiento profesional.

Reconocido en su centro laboral	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	27	22.0
Bajo	53	43.1
Medio	27	22.0
Alto	10	8.1
Muy Alto	6	4.9
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Dimensión – Factores Higiénicos.

Tabla 08. Estabilidad laboral.

Ud. Se siente laboralmente estable.	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	56	45.5
Bajo	40	32.5
Medio	7	5.7
Alto	15	12.2
Muy Alto	5	4.1
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 09. Retribución salarial.

Salario que recibe por la labor que realiza.	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	27	22.0
Bajo	50	40.7
Medio	27	22.0
Alto	11	8.9
Muy Alto	8	6.5
Total	123	100.0

Fuente: entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 10. Beneficios sociales.

Benéficos sociales que recibe	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	38	30.9
Bajo	48	39.0
Medio	17	13.8
Alto	18	14.6
Muy Alto	2	1.6
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 11. Políticas laborales adecuadas.

Políticas laborales adecuas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	31	25.2
Bajo	52	42.3
Medio	16	13.0
Alto	19	15.4
Muy Alto	5	4.1
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 12. Comunicación en la organización.

Buena comunicación entre Ud. y los directivos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	29	23.6
Bajo	54	43.9
Medio	18	14.6
Alto	18	14.6
Muy Alto	4	3.3
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 13. Ambiente laboral

Comodidad dentro del ambiente laboral	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	30	24.4
Bajo	50	40.7
Medio	19	15.4
Alto	16	13.0
Muy Alto	8	6.5
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 14. La supervisión dentro de la organización es la adecuada

Supervisión adecuada	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	27	22.0
Bajo	57	46.3
Medio	17	13.8
Alto	19	15.4
Muy Alto	3	2.4
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 15. Capacitaciones.

Capacitaciones y actualizaciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	23	18.7
Bajo	65	52.8
Medio	13	10.6
Alto	18	14.6
Muy Alto	4	3.3
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 16. Estímulos laborales.

Estímulos por las labores que realiza	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	28	22.8
Bajo	65	52.8
Medio	12	9.8
Alto	15	12.2
Muy Alto	3	2.4
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

FACTORES DE DESEMPEÑO LABORAL:

Tabla 17. Rendimiento laboral.

Rendimiento laboral	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	45	36.6
Bajo	45	36.6
Medio	11	8.9
Alto	15	12.2
Muy Alto	7	5.7
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 18. Capacidad de liderazgo.

Capacidad de liderazgo e iniciativas laborales	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	45	36.6
Bajo	48	39.0
Medio	6	4.9
Alto	16	13.0
Muy Alto	8	6.5
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 19. Habilidades organizativas.

Habilidades organizativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	49	39.8
Bajo	47	38.2
Medio	7	5.7
Alto	16	13.0
Muy Alto	4	3.3
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 20. Gestión del tiempo.

Gestión y planificación del tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	49	39.8
Bajo	45	36.6
Medio	7	5.7
Alto	16	13.0
Muy Alto	6	4.9
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 21. Costos de proceso.

Iniciativa para economizar costos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	54	43.9
Bajo	39	31.7
Medio	8	6.5
Alto	15	12.2
Muy Alto	7	5.7
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 22. Uso adecuado de los recursos.

Uso adecuado de los recursos	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	48	39.0
Bajo	43	35.0
Medio	12	9.8
Alto	14	11.4
Muy Alto	6	4.9
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 23. Atención.

Atención adecuada	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	43	35.0
Bajo	52	42.3
Medio	6	4.9
Alto	18	14.6
Muy Alto	4	3.3
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 24. Calidad.

Calidad del servicio	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	43	35.0
Bajo	51	41.5
Medio	11	8.9
Alto	15	12.2
Muy Alto	3	2.4
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 25. Responsabilidad.

Responsabilidad con respecto a las funciones que realiza el personal	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	37	30.1
Bajo	54	43.9
Medio	7	5.7
Alto	19	15.4
Muy Alto	6	4.9
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 26. Cumplimiento del tiempo.

Cumplimiento del tiempo en la realización de las funciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	56	45.5
Bajo	40	32.5
Medio	11	8.9
Alto	12	9.8
Muy Alto	4	3.3
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 27. Volúmenes de ventas – Demanda del Hotel.

Ventas, demanda del Hotel	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	42	34.1
Bajo	54	43.9
Medio	6	4.9
Alto	13	10.6
Muy Alto	8	6.5
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Tabla 28. Cumplimiento de objetivos.

Cumplimiento de Objetivos y metas trazadas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	50	40.7
Bajo	43	35.0
Medio	6	4.9
Alto	16	13.0
Muy Alto	8	6.5
Total	123	100.0

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

FACTORES MOTIVACIONALES DE HERZBERG

Tabla 29. Análisis de Confiabilidad de los Factores Motivacionales de Herzberg en los Trabajadores de los Hoteles 3 Estrellas de la Ciudad De Huaraz.

Factores	Media	Desviación Típica
Estabilidad laboral	1.97	1.36
Desarrollo personal	2.19	1.00
Reconocimiento profesional.	2.31	1.11
Retribución salarial	2.37	1.24
Beneficios sociales	2.17	1.15
Políticas laborales	2.31	1.27
Comunicación	2.30	1.17
Ambiente laboral	2.37	1.37
Supervisión	2.30	1.10
Capacitaciones	2.31	1.08
Estímulos	1.89	1.57
Alfa de cronbach = 0,982		

Fuente: entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Interpretación: Podemos observar en la tabla anterior, que los valores obtenidos nos revelan las medias de los ítems en cada uno de nuestros indicadores, además muestra su respectiva desviación estándar, revelando los que los datos presentan correlaciones. Además los resultados corroboran que los ítems son consistentes entre sí, finalmente el análisis de la confiabilidad por consistencia interna única de un coeficiente de alfa de Cronbach es de 98%, lo que nos permite inferir la existencia de una confiabilidad aceptable.

Tabla 30. Análisis de confiabilidad de los factores de desempeño laboral en los trabajadores de los Hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

Factores	Media	Desviación Típica
Rendimiento	2.15	1.22
Capacidad de liderazgo	2.18	1.23
Habilidades organizativas	2.06	1.13
Gestión del tiempo	2.08	1.21
Costo	2.07	1.24
Recursos	2.09	1.19
Atención	2.12	1.14
Calidad	2.09	1.07
Responsabilidad	2.23	1.19
Tiempo	1.96	1.12
Ventas	2.12	1.20
Cumplimiento de objetivos	2.12	1.26
Alfa de cronbach = 0,997		

Fuente: entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Interpretación: Podemos observar en la tabla anterior, que los valores obtenidos nos revelan las medias de los ítems en cada uno de las dimensiones, además demuestra su respectiva desviación estándar, revelando que los ítems presentan correlaciones. Además los resultados corroboran que los ítems son consistentes entre sí, finalmente el análisis de la confiabilidad por consistencia interna única da un coeficiente de alfa de 99,7%, lo que nos permite inferir la existencia de una confiabilidad aceptable.

Prueba de Hipótesis Especifica 1

"Cuanto menor sea el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg esto influirá de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz 2013."

Análisis Bi variado

Tabla 31. Tabla de contingencia del Desarrollo Profesional y el Desempeño Laboral.

Desarrollo Profesional		Desempeño Laboral					Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Muy Bajo	Casos	57	3	5	0	0	65
	%	46%	2%	4%	0%	0%	53%
Bajo	Casos	30	0	5	0	0	35
	%	24%	0%	4%	0%	0%	28%
Medio	Casos	0	1	1	2	0	4
	%	0%	1%	1%	2%	0%	3%
Alto	Casos	0	1	1	4	3	9
	%	0%	1%	1%	3%	2%	7%
Muy Alto	Casos	0	0	0	5	5	10
	%	0%	0%	0%	4%	4%	8%
Total	Casos	87	5	12	11	8	123
	%	71%	4%	10%	9%	7%	100%

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Chi-cuadrado de Pearson = 124.105 G.L. = 16 p = 0.000

1. Formulación de Hipótesis:

H_0 : No existe relación entre el desarrollo profesional y el desempeño laboral en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

H_1 : Existe relación entre el desarrollo profesional y el desempeño laboral en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

3. Estadística de prueba:

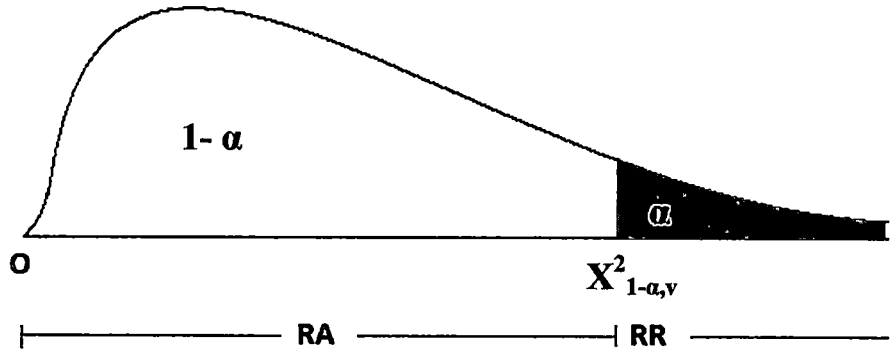
$$X^2 = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{k} \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde: v = (r - 1) x (k - 1) grados de libertad.

r = Numero de filas.

k = Numero de columnas.

4. Establecimiento de los criterios de decisión:



Si $X^2_0 \leq X^2_{1-\alpha,v} = 26{,}296$; Se acepta H_0

Si $X^2_0 > X^2_{1-\alpha,v} = 26{,}296$; Se rechaza H_0

1. **Cálculos:**

   $X^2_0 = 124{,}105$

6. Decisión:

Se rechaza H_0, es decir existe relación entre el desarrollo profesional y el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

Interpretación: La tabla nos muestra los resultados de los niveles de desarrollo profesional en las entidades hoteleras según el desempeño laboral según los indicadores considerados en el presente estudio, por lo que la prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que, existe relación entre ambas variables, es decir no se encuentra equilibrada los niveles de desarrollo profesional con respecto al desempeño laboral en las entidades hoteleras, ya que el valor de significación observada $p = 0.000$ es inferior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$, ello significa una asociación positiva entre ambas variables.

Prueba de Hipótesis Específica 2

"La mínima estabilidad laboral como factor higiénico de la teoría de Herzberg influirá de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013."

Análisis Bi variado

Tabla 32. Tabla de contingencia de la Estabilidad Laboral y el Desempeño Laboral.

Estabilidad Laboral		Desempeño Laboral					Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Muy Bajo	Casos	51	4	1	0	0	56
	%	41%	3%	1%	0%	0%	46%
Bajo	Casos	36	0	4	0	0	40
	%	29%	0%	3%	0%	0%	33%
Medio	Casos	0	1	3	2	1	7
	%	0%	1%	2%	2%	1%	6%
Alto	Casos	0	0	4	7	4	15
	%	0%	0%	3%	6%	3%	12%
Muy Alto	Casos	0	0	0	2	3	5
	%	0%	0%	0%	2%	2%	4%
Total	Casos	87	5	12	11	8	123
	%	71%	4%	10%	9%	7%	100%

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Chi-cuadrado de Pearson = 125.544 G.L. = 16 p = 0.000

1. Formulación de Hipótesis:

H_0: No existe relación entre la Estabilidad Laboral y el Desempeño Laboral en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

H_1: Existe relación entre la Estabilidad Laboral y el Desempeño Laboral en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

3. Estadística de prueba:

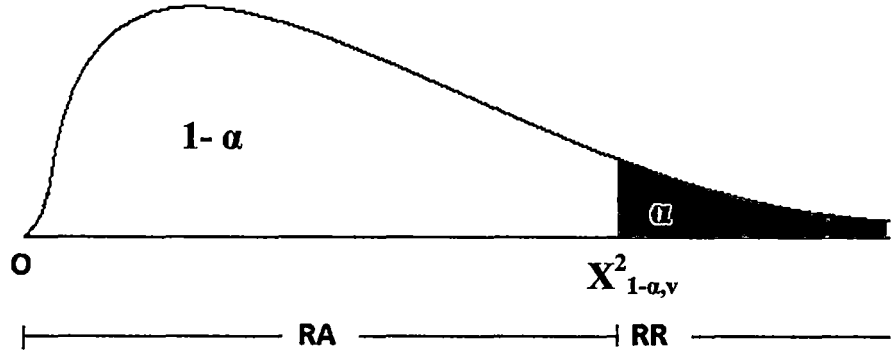
$$X^2 = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{k} \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde: v = (r - 1) x (k - 1) grados de libertad.

r = Numero de filas.

k = Numero de columnas.

4. Establecimiento de los criterios de decisión:



Si $X^2_0 \leq X^2_{1-\alpha,v} = 26{,}296$; Se acepta H_0

Si $X^2_0 > X^2_{1-\alpha,v} = 26{,}296$; Se rechaza H_0

5. Cálculos:

$$X^2_0 = 124{,}105$$

6. Decisión:

Se rechaza H_0, es decir existe relación entre la Estabilidad laboral y el Desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

Interpretación: La tabla nos muestra los resultados de los niveles de Estabilidad laboral en las entidades hoteleras según el desempeño laboral según los indicadores considerados en el presente estudio, por lo que la prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que, existe relación entre ambas variables, es decir no se encuentra equilibrada los niveles de estabilidad laboral con respecto al desempeño laboral en las entidades hoteleras, ya que el valor de significación observada p = 0.000 es inferior al nivel de significación teórica α = 0.05, ello significa una asociación positiva entre ambas variables.

Tabla 33. Prueba Chi cuadrado de Factores Motivacionales y el Desempeño Laboral.

Variables	Chi-Cuadrado	Gl	Sig.
Autorrealización laboral.	**92.75**	16	0.000
Reconocido en su centro laboral.	38.04	16	0.000
Laboralmente estable.	**71.12**	16	0.000
Salario que recibe por la labor que realiza.	38.23	16	0.000
Benéficos sociales que recibe.	32.94	16	0.000
Políticas laborales adecuas.	49.80	16	0.000
Buena comunicación entre Ud. y los directivos.	43.74	16	0.000
Comodidad dentro del ambiente laboral.	43.61	16	0.000
Supervisión adecuada.	65.76	16	0.000
Capacitaciones y actualizaciones.	62.52	16	0.000
Estímulos por las labores que realiza.	65.57	16	0.000

Fuente: Entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Interpretación: Como podemos observar en el cuadro, todos los indicadores de los factores motivacionales de Herzberg, influyen positivamente en el desempeño laboral, sin embargo es necesario conocer cuáles de todos los indicadores influyen más en el desempeño laboral.

LOGIT: Modelo de probabilidad para identificar indicadores de mayor influencia.

El modelo estadístico máximo encontrado se presenta en la siguiente tabla, en donde podemos observar que el desarrollo profesional planteado en la autorrealización, y la estabilidad laboral son los dos indicadores más influyentes en el desempeño laboral.

Variables del Modelo	B	Wald	Sig.
Autorrealización laboral.	6.183	18.4391326	0.000
Laboralmente estable.	4.310	13.1673405	0.000
Constante	-5.984	14.8121649	0.000

$$P = \frac{1}{1+e^{-(BX)}}$$

Dónde:

B = [6.183; 4.31; -5.984]..... (Matriz de los B)

$$X = \begin{pmatrix} \text{Autorrealización} \\ \text{Estabilidad Laboral} \\ \text{Constante} \end{pmatrix} \ldots \text{(Matriz de variables independientes)}$$

Como podemos observar los parámetros del modelo son estadísticamente significativos, además el desempeño laboral reflejado en la autorrealización, la estabilidad laboral influye en el desempeño laboral directamente, con nivel de confianza del 5%.

De acuerdo al modelo, un ejemplo de un trabajador que tiene un desempeño laboral bajo y su estabilidad laboral también es bajo, la probabilidad de que tenga un desempeño laboral malo (remplazando en la ecuación del modelo), es de 0.9891 o 98.91%.

$$P = \frac{1}{1+e^{-(6.183(1)+4.31(1)-5.984)}}$$

Mientras que para un trabajador que tiene un desempeño laboral alto y su estabilidad laboral también es alto, la probabilidad de que tenga un desempeño laboral malo (remplazando en la ecuación del modelo), es de 0.0025 o 0.25%.

$$P = \frac{1}{1+e^{-(6.183(0)+4.31(0)-5.984)}}$$

Nos damos cuenta entonces que los factores del modelo intervienen en la probabilidad del desempeño laboral, nos damos cuenta en el primer caso que la probabilidad es de 0,989 y es menor del segundo caso en que la probabilidad es de 0,0025 por lo que dependiendo de los dos indicadores de desempeño laboral y estabilidad laboral, tiene mayor probabilidad de tener o no un mayor desempeño laboral.

Prueba de Hipótesis General

"Los bajos niveles de motivación laboral de la teoría de los dos factores de Herzberg afectará de manera negativa el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013"

Análisis Bi variado

Tabla 34. Tabla de contingencia de los niveles motivacionales de Herzberg y el desempeño laboral de las entidades hoteleras.

Factores de Herzberg		Desempeño Laboral					Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Muy Bajo	Casos	63	1	0	0	0	**64**
	%	51%	1%	0%	0%	0%	**52%**
Bajo	Casos	24	2	8	0	0	**34**
	%	20%	2%	7%	0%	0%	**28%**
Medio	Casos	0	2	4	0	0	**6**
	%	0%	2%	3%	0%	0%	**5%**
Alto	Casos	0	0	0	6	7	**13**
	%	0%	0%	0%	5%	6%	**11%**
Muy Alto	Casos	0	0	0	5	1	**6**
	%	0%	0%	0%	4%	1%	**5%**
Total	Casos	**87**	**5**	**12**	**11**	**8**	**123**
	%	**71%**	**4%**	**10%**	**9%**	**7%**	**100%**

Fuente: entrevista a trabajadores de Hoteles 3 estrellas de Hz – 2013.

Chi-cuadrado de Pearson = 193.005 G.L. = 16 p = 0,000

1. Formulación de Hipótesis:

H_0 : No existe relación entre los niveles motivacionales de Herzberg y el desempeño laboral de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

H_1 : Existe relación entre los niveles motivacionales de Herzberg y el desempeño laboral de los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

3. Estadística de prueba:

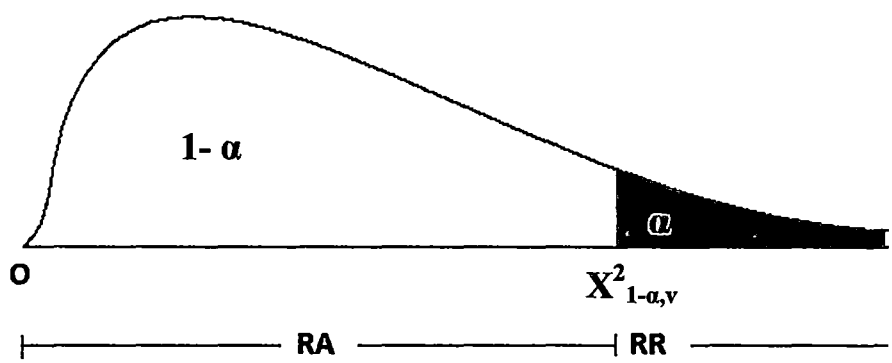
$$X^2 = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{k} \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde: v = (r - 1) x (k - 1) grados de libertad.

r = Numero de filas.

k = Numero de columnas.

4. Establecimiento de los criterios de decisión:



Si $X^2_0 \leq X^2_{1-\alpha,v} = 26{,}296$; Se acepta H_0

Si $X^2_0 > X^2_{1-\alpha,v} = 26{,}296$; Se rechaza H_0

7. **Cálculos:**

$X^2_0 = 231{,}196$

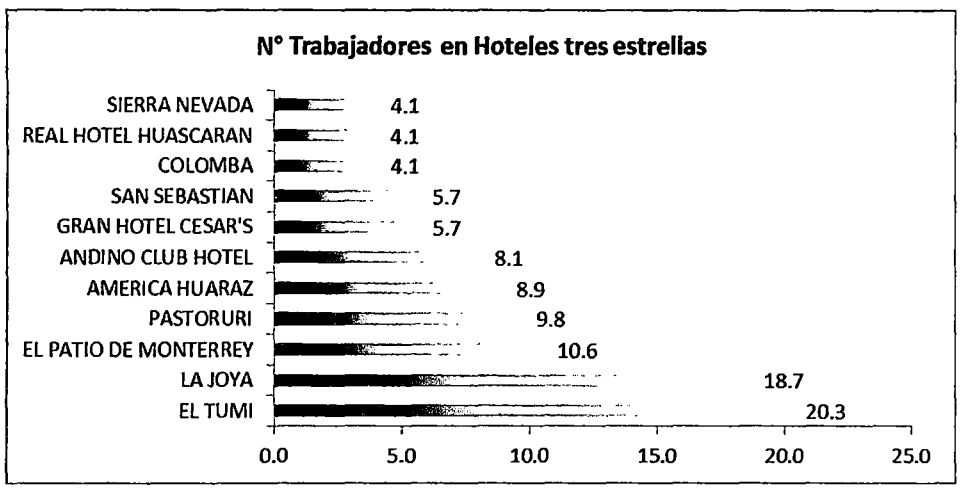
6. Decisión:

Se rechaza H_0, es decir existe relación entre los niveles motivacionales de Herzberg y el desempeño laboral de los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz.

Interpretación:

La Tabla nos muestra los resultados de los niveles de motivación de Herzberg con respecto al desempeño laboral de las diferentes entidades hoteleras, por lo que la prueba Chi cuadrado de Pearson concluye que si existe relación entre ambas variables, es decir no se encuentra equilibrado los factores de motivación laboral, con respecto al desempeño laboral, ya que el valor de significación observada p = 0.000 es inferior al nivel de significación teórica α = 0.05, ello significa una asociación positiva entre ambas variables.

Figura 01. Número de trabajadores en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Huaraz

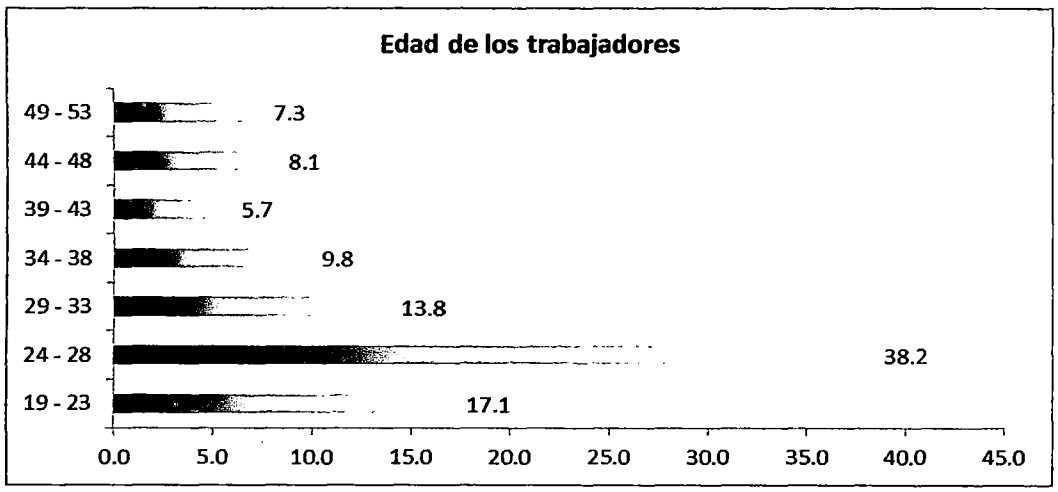


Interpretación: El presente estudio tiene como objetivo principal identificar la influencia de los niveles motivacionales de Herzberg en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de las ciudades de Huaraz, en tal sentido se ha tomado a los 11 hoteles de tres estrellas que se encuentran en nuestro ámbito, y en ellos podemos encontrar que el hotel el Tumi y la Joya, tienen mayor cantidad de trabajadores de acuerdo a la tabla mostrada anteriormente.

Veamos a continuación el perfil del trabajador de acuerdo a los datos generales de nuestra investigación.

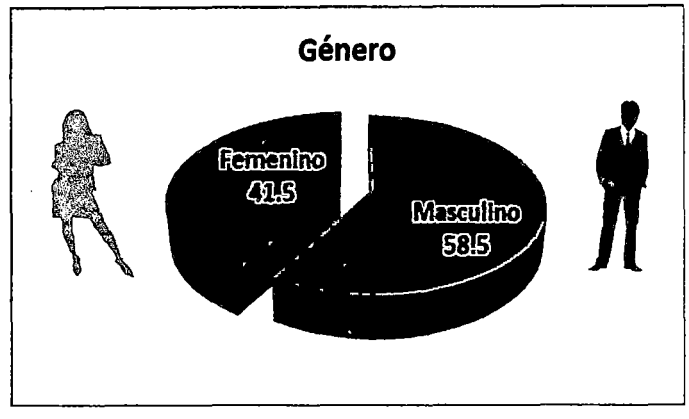
PERFIL DEL TRABAJADOR:

Figura 02. Edad de los trabajadores.



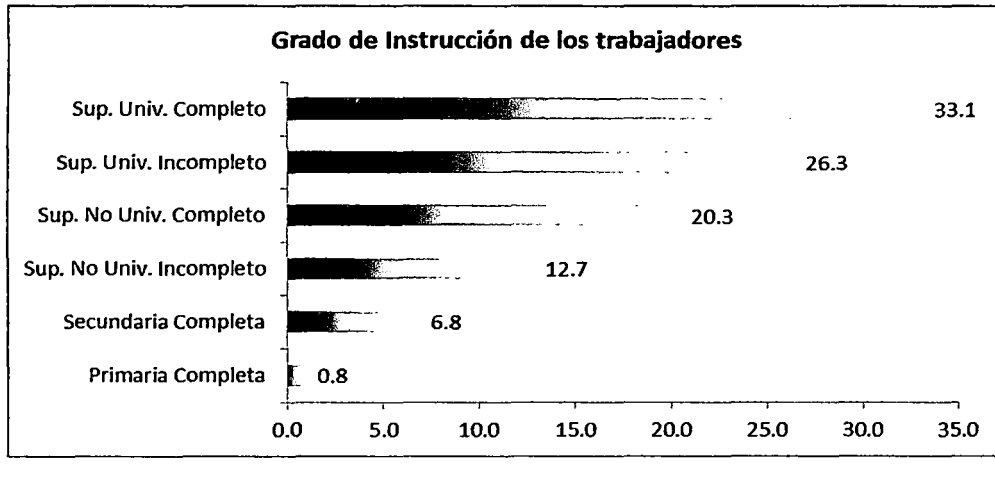
Interpretación: Del total de trabajadores, el 55% tiene una edad no mayor a los 28 años, este indicador nos da una idea del constante cambio de trabajadores y rotación continúa.

Figura 03. Género de los Trabajadores.



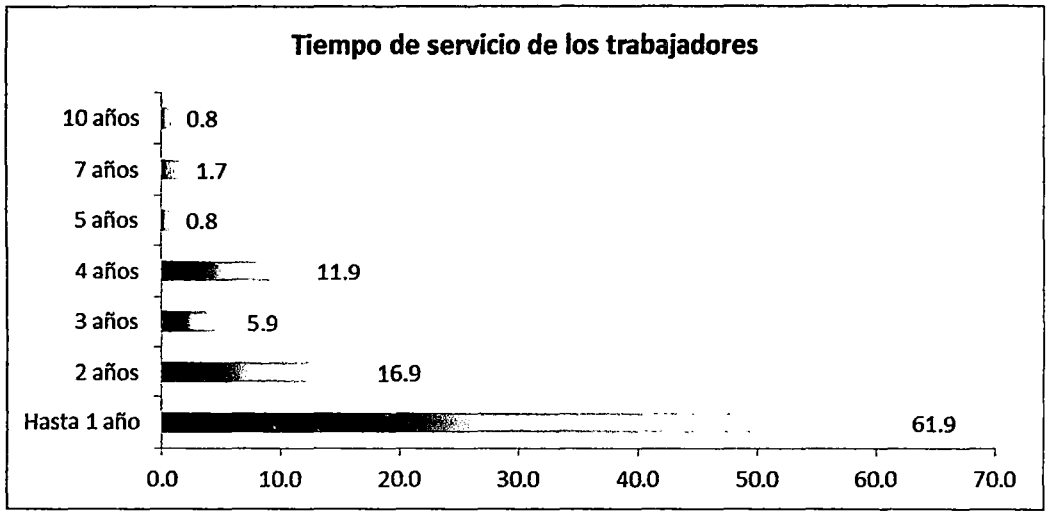
Interpretación: Con respecto al género de los trabajadores, el 58.5% es de género masculino, mientras que el 41.5 % es de género femenino; es decir, de cada 10 personas que trabajan en hoteles tres estrellas en la ciudad de Huaraz, 6 son varones y 4 son mujeres.

Figura 04. Grado de instrucción de los trabajadores.



Interpretación: Con respecto al grado de instrucción de los trabajadores, podemos observar que la mayoría tiene un grado superior, ya sea universitario o no, además el 33% ya ha culminado sus estudios universitarios.

Figura 05. Tiempo de servicio.



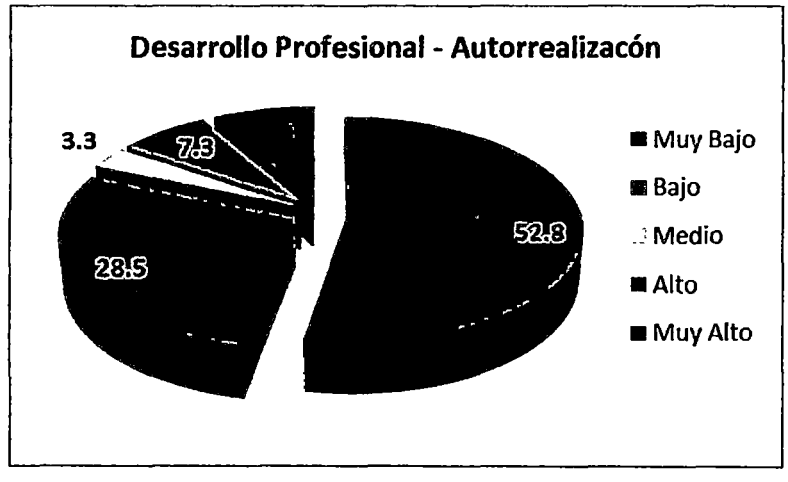
Interpretación: Con respecto al tiempo de servicio, el 61.9% tiene a lo mucho un año de servicio, es decir el tiempo en que se labora en un hotel 3 estrellas es corto o temporal, en la mayoría de sus trabajadores.

FACTORES MOTIVACIONALES DE HERZBERG:

Una de las variables del estudio son los factores motivacionales de Herzberg, este a su vez se manifiesta en dos dimensiones: Factores motivacionales y factores higiénicos.

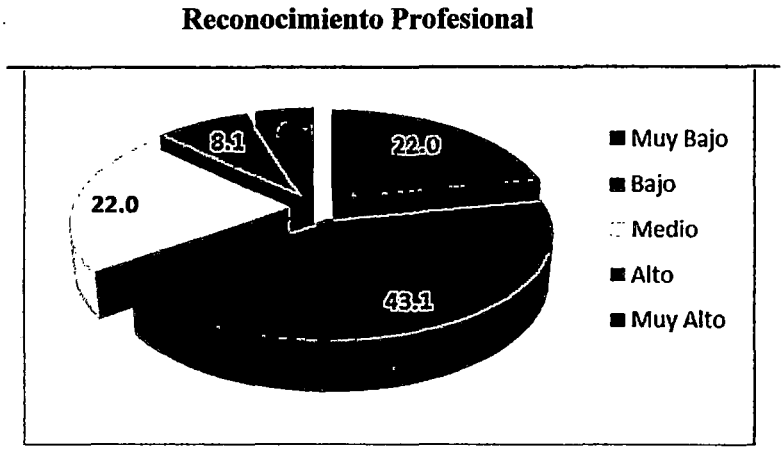
Dimensión – Factores Motivacionales.

Figura 06. Desarrollo profesional - Autorrealización.



Interpretación: Con respecto al Desarrollo Profesional - Autorrealización laboral, el 52.8% de los trabajadores nos aseguró que es muy bajo, y el 28.5% que es bajo; sólo un15.4% opina que es alto o muy alto.

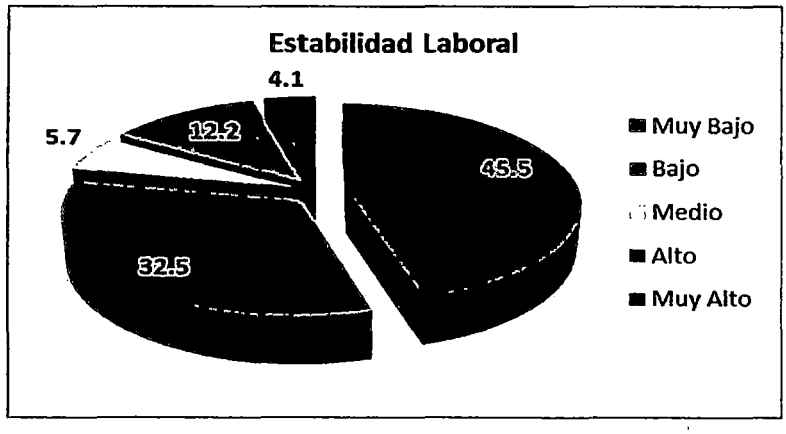
Figura 07. Reconocimiento profesional.



Interpretación: El 22% opina que es muy bajo el reconocimiento profesional, el 43.1% opina que es bajo, mientras que el 8.1% opina que es alto y sólo el 4.9% es muy alto.

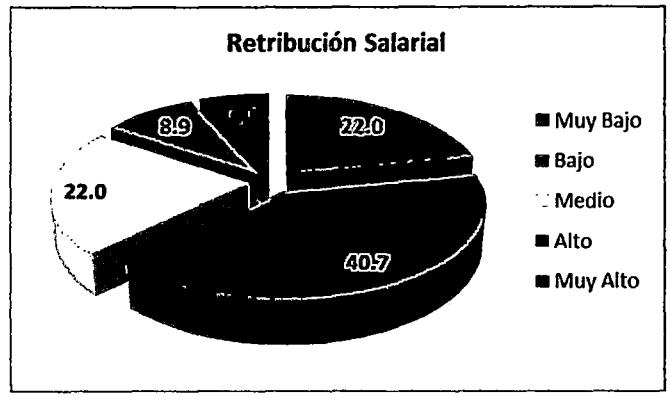
Dimensión – Factores Higiénicos.

Figura 08. Estabilidad laboral.



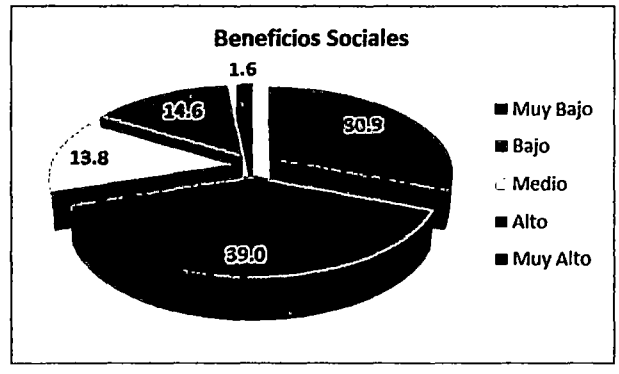
Interpretación: Dentro de los factores motivacionales de Herzberg se encuentra la estabilidad laboral, según la investigación el 45.5% opina que es muy baja, así mismo el 32.5% opina que es baja.

Figura 09. Retribución salarial



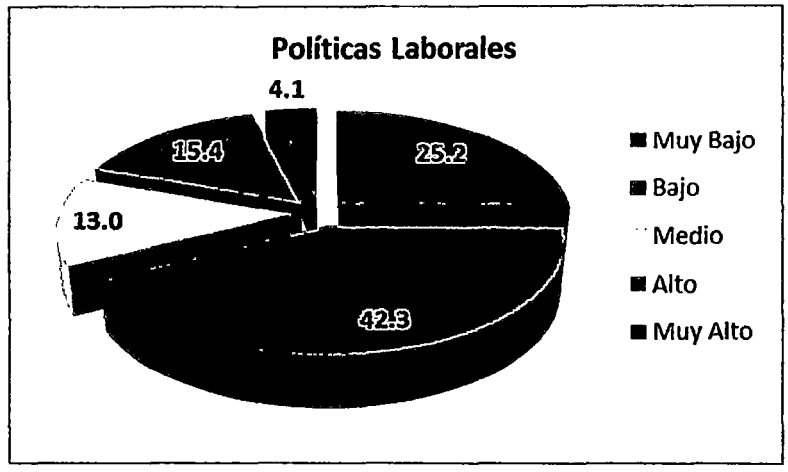
Interpretación: En cuanto al salario, el 22% opina que es muy bajo, el 40.7% opina que es bajo; mientras que el 8.9% opina que es alto.

Figura 10. Beneficios sociales.



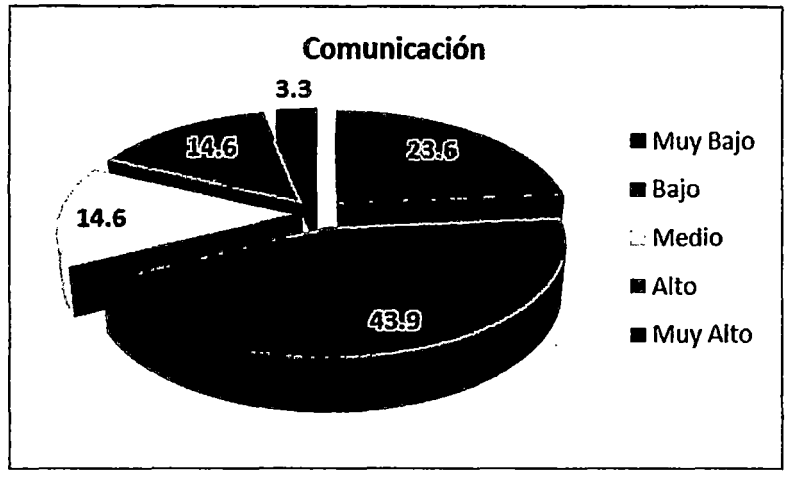
Interpretación: Más del 60% de los trabajadores manifiesta que los beneficios sociales son bajos o muy bajos, sólo el 15% de trabajadores aproximadamente está de acuerdo con los beneficios sociales.

Figura 11. Políticas laborales adecuadas.



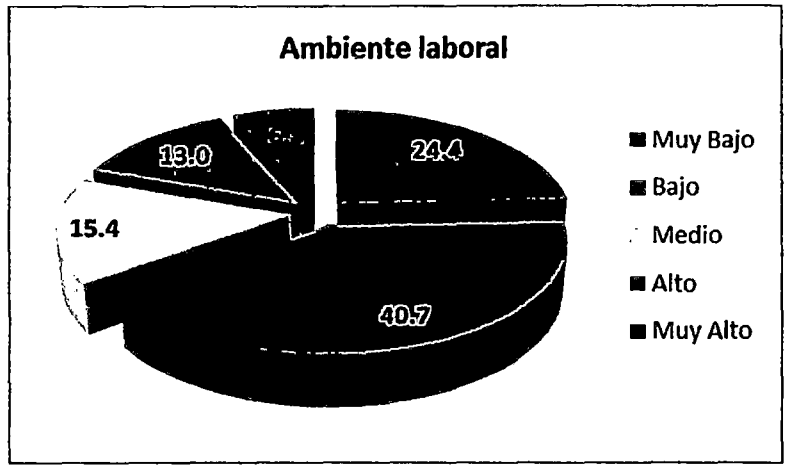
Interpretación: El cuadro anterior nos muestra los resultados de las opiniones de los trabajadores, con respecto a las políticas laborales, en donde podemos observar que, más del 70% opina que no hay buenas políticas laborales.

Figura 12. La Comunicación dentro de la organización.



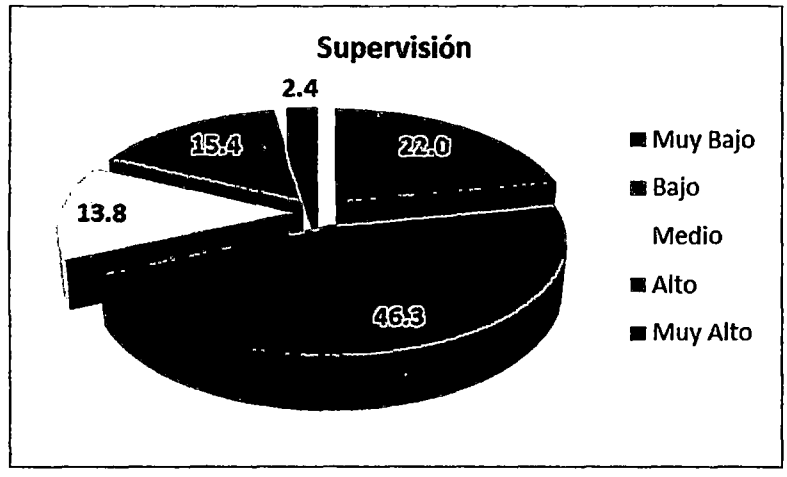
Interpretación: Con respecto a la comunicación con los directivos, más del 67% de los trabajadores considera no tener buena comunicación.

Figura 13. Ambiente laboral.



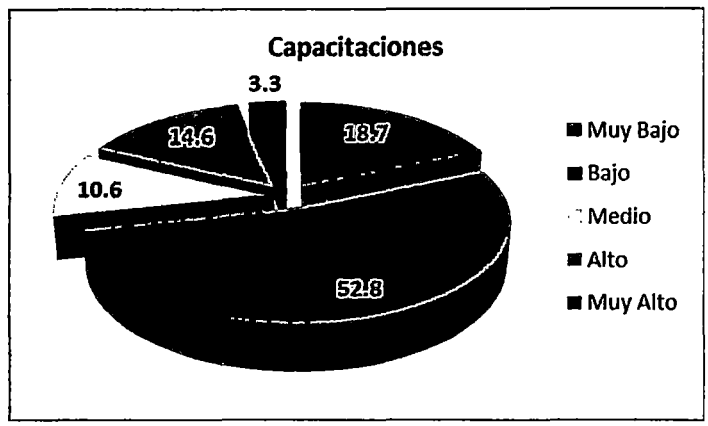
Interpretación: Además la mayoría de los trabajadores opina no sentirse cómodo dentro del ambiente laboral, este llega a un 65.1% de trabajadores.

Figura 14. La supervisión dentro de la organización es la adecuada.



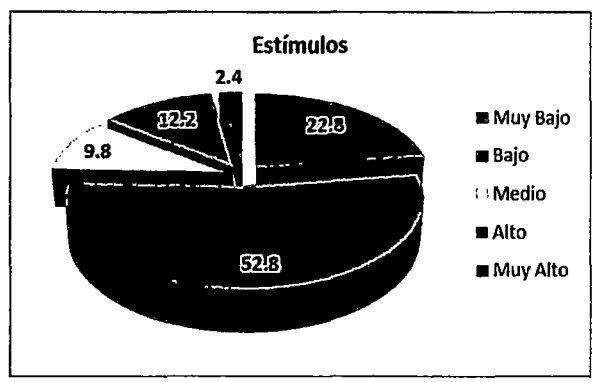
Interpretación: Con respecto a la supervisión, el 68.3% de los trabajadores opina que no existe una buena política de supervisión.

Figura 15. Capacitaciones.



Interpretación: Con respecto a capacitaciones y actualizaciones, más del 70% opina que es muy bajo o bajo, es decir las empresas hoteleras no se preocupan por realizar capacitación, para el mejor desempeño de sus trabajadores.

Figura 16. Estímulos laborales.

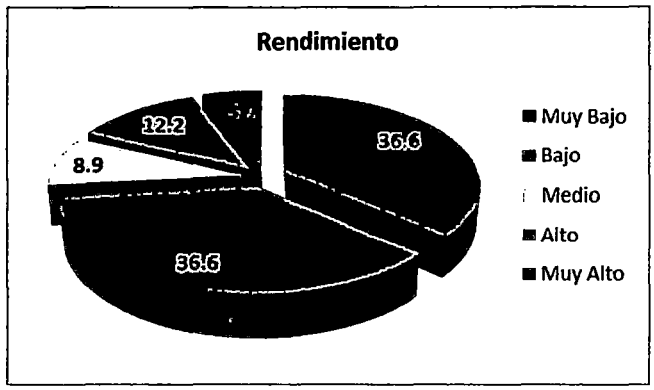


Interpretación: Con respecto a los estímulos que brinda la empresa a sus trabajadores, más del 75% opina que no existe o son muy pocos.

Como hemos observado en los resultados, existe muy poca motivación en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, ahora veremos y analizaremos los resultados de desempeño laboral.

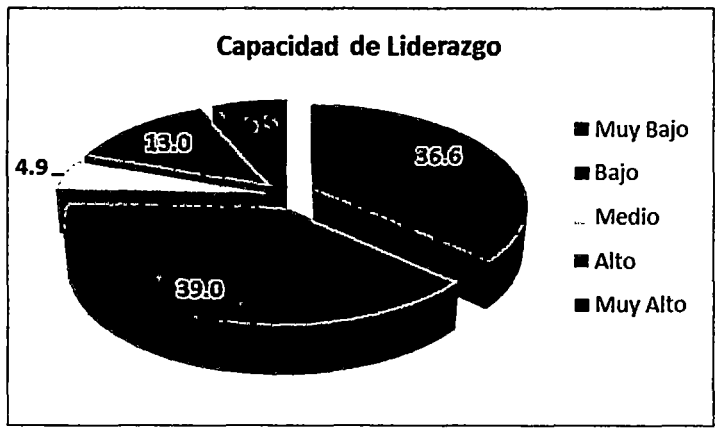
FACTORES DE DESEMPEÑO LABORAL:

Figura 17. Rendimiento laboral.



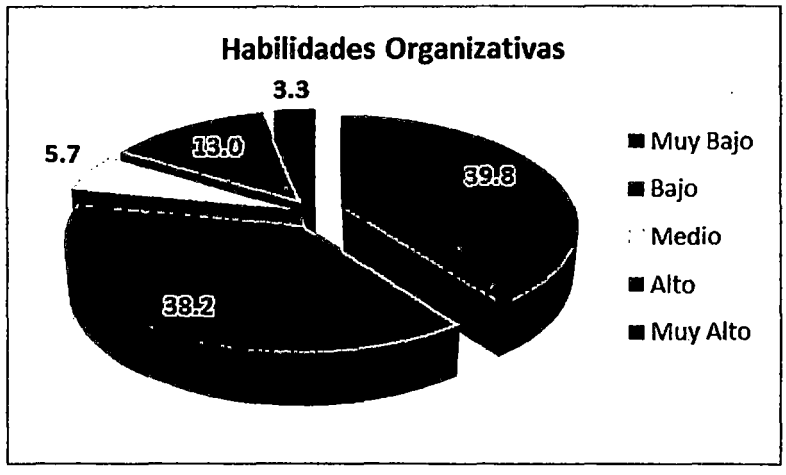
Interpretación: con respecto al rendimiento laboral, según a las preguntas planteadas, más del 70% de los trabajadores tiene un rendimiento bajo y muy bajo.

Figura 18. Capacidad de liderazgo.



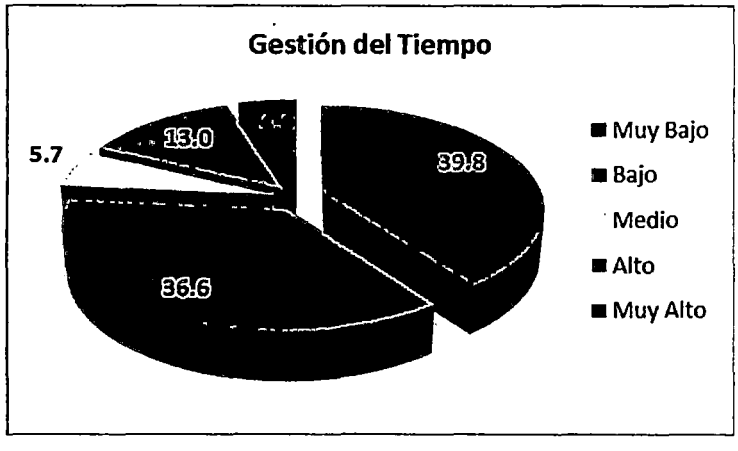
Interpretación: De igual manera con la capacidad de liderazgo, más del 70% no muestra iniciativa, ni liderazgo para el mejor desempeño de sus labores.

Figura 19. Habilidades organizativas.



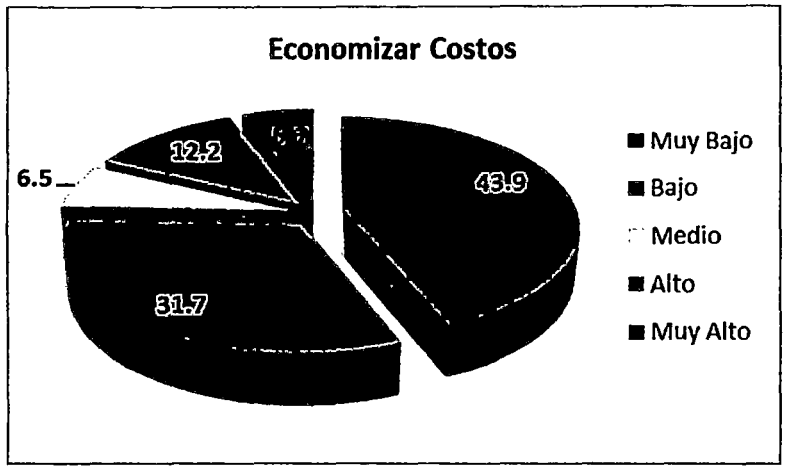
Interpretación: Con respecto a las habilidades organizativas, tampoco ha mostrado habilidades en la mayoría de los trabajadores; sólo un 16.3 % muestra habilidades organizativas dentro de su ambiente de trabajo.

Figura 20. Gestión del tiempo.



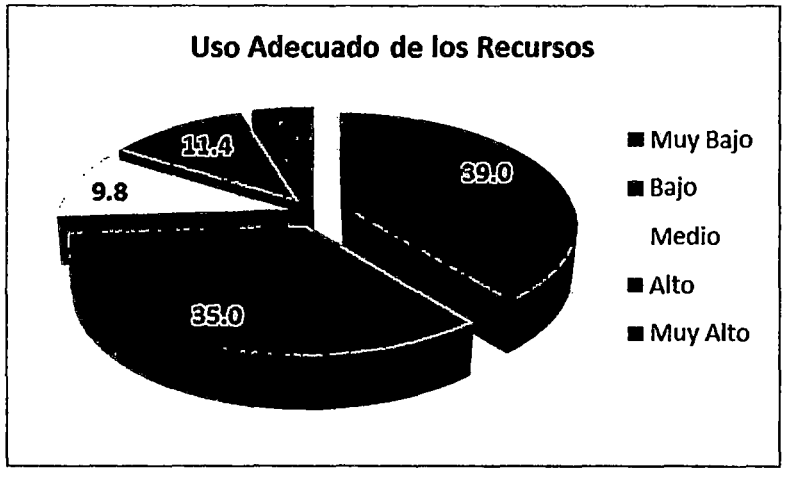
Interpretación: Con respecto a la gestión de tiempo, en la mayoría de los trabajadores no existe la gestión de tiempo, no organizan ni administran bien su tiempo, sólo un 17.9% de los trabajadores cumple con la administración de su tiempo.

Figura 21. Costos de procesos.



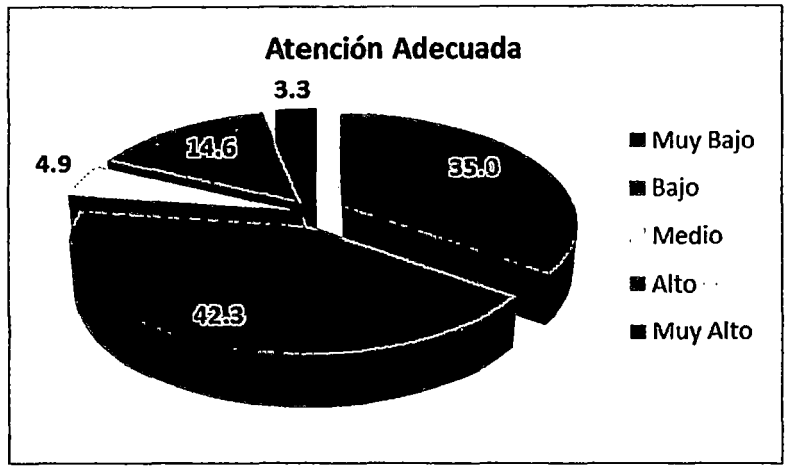
Interpretación: En la mayoría de los trabajadores, la iniciativa de economizar los costos a favor de la empresa hotelera, no existe, no se preocupan por economizar con la luz, agua, etc.

Figura 22. Uso adecuado de los recursos.



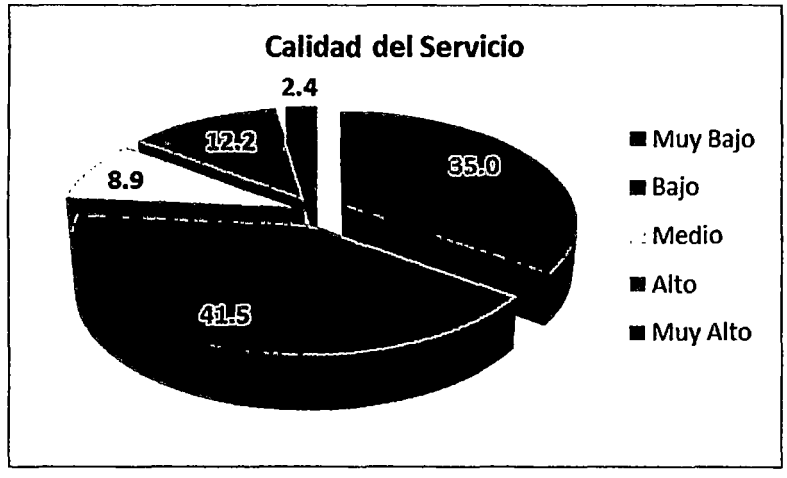
Interpretación: con respecto a los recursos que utiliza, no existe un adecuado uso de este, generalmente el directivo trata de brindar menos recursos.

Figura 23. Atención.



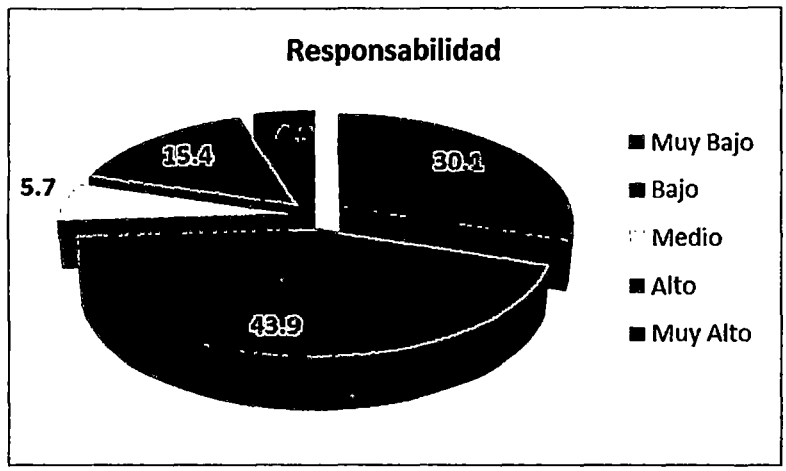
Interpretación: Con respecto a la atención brindada a los huéspedes o usuarios, en la mayoría la opinión es bajo (42.3%) y muy bajo (35%).

Figura 24. Calidad.



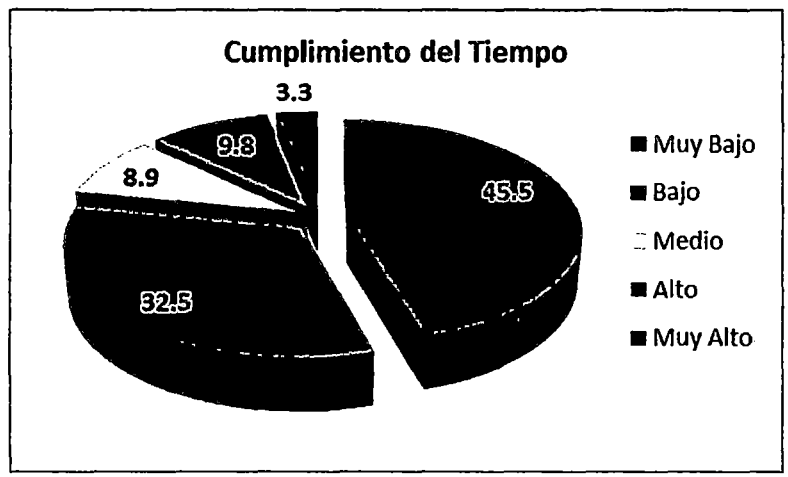
Interpretación: Con respecto a la calidad de los servicios, más del 76.5% de los trabajadores opina que es bajo y muy bajo.

Figura 25. Responsabilidad.



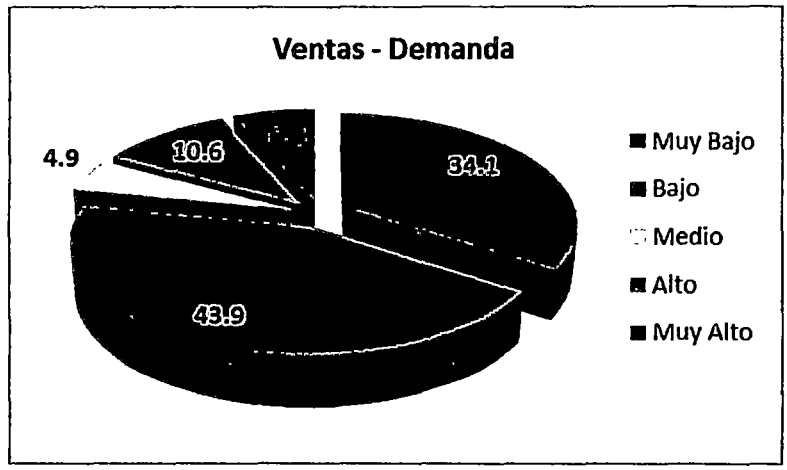
Interpretación: La baja y muy baja responsabilidad también se manifiesta en los hoteles tres estrellas por parte de los trabajadores.

Figura 26. Tiempo.



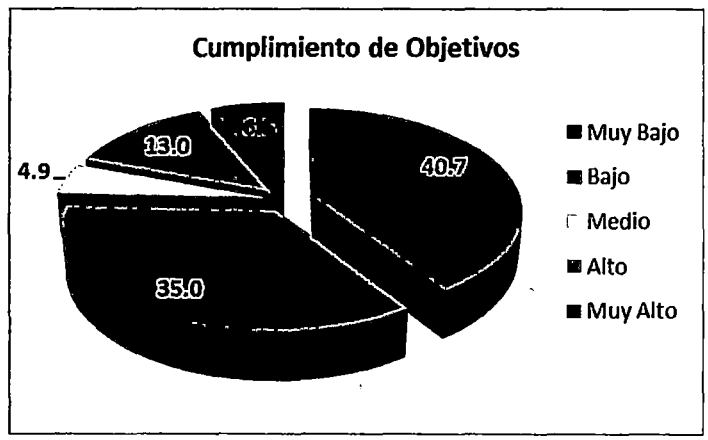
Interpretación: Con respecto al cumplimiento del tiempo, este no es cumplido por los trabajadores en su mayoría.

Figura 27. Volúmenes de ventas.



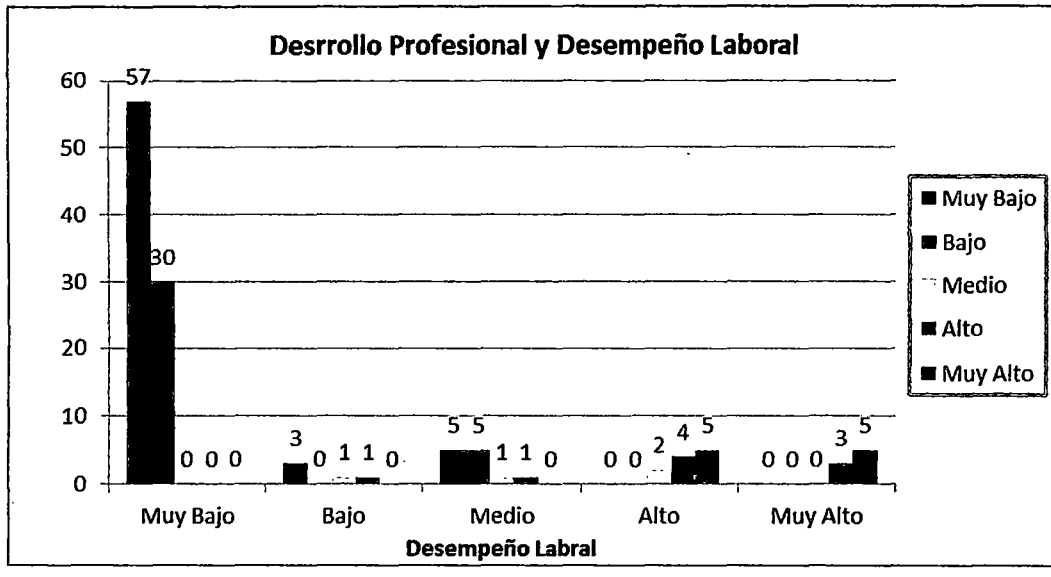
Interpretación: Con respecto a las ventas o demanda de los usuarios o huéspedes, según la opinión de los trabajadores este debe ser mayor, pero lamentablemente es bajo o muy bajo.

Figura 28. Cumplimiento de objetivos.



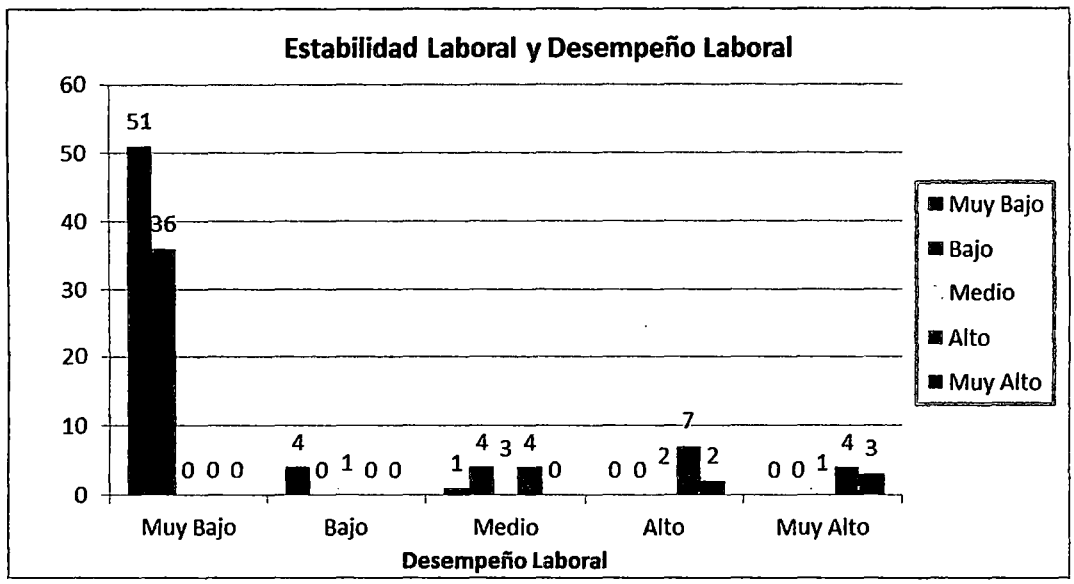
Interpretación: Con respecto al cumplimiento de los objetivos, este es bajo y muy bajo, según la opinión de los trabajadores de las empresas Hoteleras de la ciudad de Huaraz.

Figura 29. Tabla de contingencia del Desarrollo Profesional y el Desempeño Laboral.



Interpretación: Se puede observar más claramente la relación positiva entre ambas variables, en donde a medida que el desarrollo profesional sea más bajo, el desempeño laboral también es el más bajo; es decir se prueba la hipótesis especifica que: "Cuanto menor sea el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg esto influirá de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz 2013.", como se muestra en la figura y se afirma la relación con la prueba Chi cuadrado.

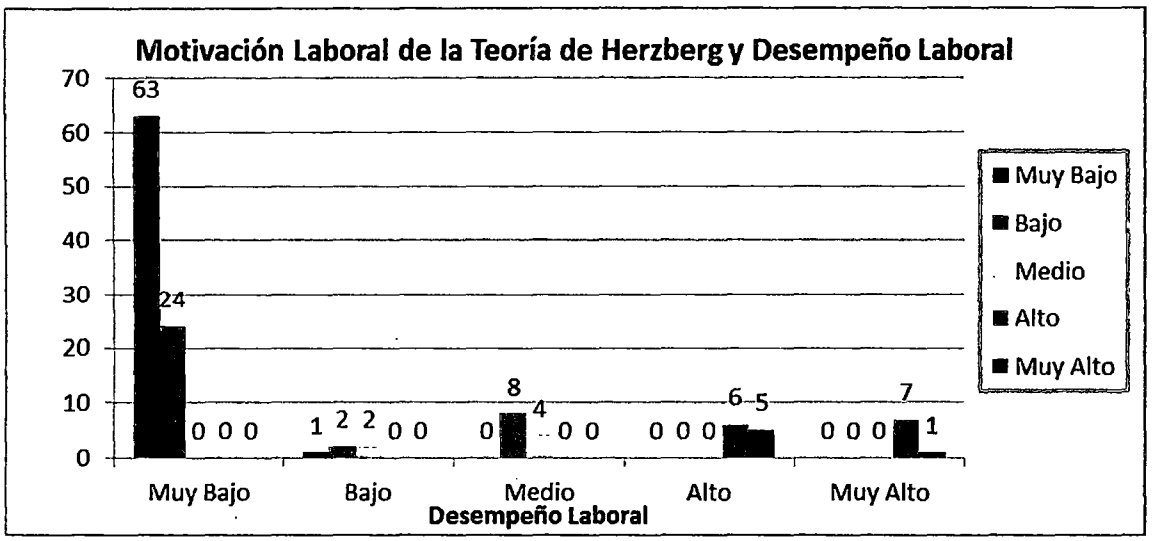
Figura 30. Tabla de contingencia de la estabilidad laboral y el desempeño laboral.



Interpretación: Se puede observar más claramente la relación positiva entre ambas variables, en donde a medida que la estabilidad laboral sea más bajo, el desempeño laboral también es el más bajo; es decir se prueba la hipótesis especifica que: "La mínima estabilidad laboral como factor higiénico de la teoría de Herzberg influirá de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013.", como se muestra en la figura y se afirma la relación con la prueba Chi cuadrado.

Mediante la prueba Chi Cuadrado y la tabla de análisis bi variado, se ha demostrado las dos hipótesis específicas, sin embargo hemos podido observar dentro del análisis que los demás indicadores motivacionales de la Teoría de Herzberg también influyen en el desempeño laboral

Figura 31. Tabla de contingencia de la Motivación Laboral de la Teoría de Herzberg y el desempeño laboral de las entidades hoteleras.



Interpretación: Se puede observar más claramente, que a medida que los niveles motivacionales son bajos, el desempeño es bajo, mientras que cuando los niveles de motivación son altos, los niveles de desempeño son altos, lo que se manifiesta como una relación positiva, así mismo mediante la figura y la prueba Chi cuadrado, se afirma la Hipótesis General: "La baja motivación laboral de la teoría de los dos factores de Herzberg afectará de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013"

DISCUSIÓN

En la investigación realizada se encuentra que cuanto menor sea el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg, esto influye de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, evidenciándose en un 46% de trabajadores que manifestaron que no cuentan con un desarrollo profesional adecuado de acuerdo a su perspectiva dentro de la empresa, además se comprobó el muy bajo desempeño laboral en los mismos; según estudios de la bachiller Andrade, B. (2007) en su estudio sobre el desempeño laboral indica que el personal con desempeño laboral alto y moderado se debe a que ejercen una función administrativa gracias a su desarrollo profesional; así mismo el bachiller en Administración Zarzosa, C. (2010) en su estudio demuestra que la teoría motivacional de Herzberg influye de manera positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores siendo un indicador de mayor influencia el desarrollo profesional.

Así mismo también los resultados de la investigación muestran que a menor estabilidad laboral como uno de los factores higiénicos de la teoría de Herzberg, este influye de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, de igual manera Chiavenato (2005) menciona que Herzberg basa su teoría en el ambiente de trabajo al cual denomina factores higiénicos y considera a la estabilidad en el cargo como un factor importante para la satisfacción y comportamiento de los trabajadores.

En general los bajos niveles de motivación laboral de la teoría de los dos factores de Herzberg afectan de manera negativa al desempeño laboral, dentro de los dos factores de Herzberg se encuentran los factores higiénicos y los factores motivacionales, el desarrollo profesional dentro de los factores motivacionales y la estabilidad laboral que se encuentra dentro de los factores higiénicos, son los que tienen mayor incidencia en el desempeño laboral; sin embargo a nivel general considerando todos los indicadores: autorrealización, reconocimiento profesional, retribución salarial, beneficios sociales, políticas laborales, comunicación, ambiente laboral, supervisión, capacitaciones, estímulos y estabilidad laboral de la variable Teoría motivacional de los dos factores de Herzberg y los indicadores de rendimiento, capacidad de liderazgo, habilidades organizativas, gestión del tiempo, costo, recursos, atención, calidad, responsabilidad, tiempo, volumen de ventas, cumplimiento de objetivos de la variable desempeño laboral se ha encontrado que en la mayoría de los hoteles de tres estrellas a excepción del hotel Andino y Pastoruri, estos tiene bajos y muy bajos niveles de motivación laboral y por consecuencia bajos niveles de desempeño laboral; esto concuerda con la teoría de los dos factores de Herzberg Chiavenato (2005), donde Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, considerando los mismos indicadores mencionados anteriormente, así mismo llega a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferente, de los factores responsables de la insatisfacción profesional: lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción si no la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción; en tal sentido podemos llegar a

la conclusión de que el personal que labora en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz esta no satisfecho por ende su desempeño laboral no es el adecuado, cabe recalcar que los trabajadores cumplen con sus funciones dentro de su centro laboral pero su desempeño no es el óptimo, no alcanza los niveles adecuados ya que encontramos de acuerdo a los resultados que su eficiencia, eficacia y productividad alcanzan solo niveles de bajo y muy bajo en la mayoría de los establecimientos hoteleros de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, dejando de lado el valor agregado que la empresa debería de brindar para alcanzar mejoras en la calidad de su servicio y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Limitaciones: difícil aplicación de las entrevistas a los directivos.

CONCLUSIONES

- Se demuestra que existe una baja motivación laboral en los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013, lo cual influye de manera negativa en su desempeño laboral.

- Se determinó que el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg influye de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013, determinando que el reconocimiento profesional, la autorrealización profesional, la retribución salarial y las capacitaciones no son los adecuados de acuerdo a la perspectiva de los trabajadores.

- Se determinó que la mínima cantidad de trabajadores gozan de estabilidad laboral influyendo de manera negativa en el desempeño laboral en hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013, determinando que existe alta rotación del personal, políticas laborales inadecuadas, ineficiente comunicación.

RECOMENDACIONES

- La directora de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, el jefe del Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Huaraz, los gerente y los directivos de los establecimientos hoteleros de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, deben realizar las gestiones, implementación y desarrollo de los programas de motivación para su personal, incluyendo el presupuesto para la misma en su plan de trabajo.

- Capacitar y sensibilizar a los funcionarios públicos y directivos de los establecimientos hoteleros sobre la importancia y los resultados de la motivación laboral, a fin de que se puedan implementar y desarrollar programas de motivación laboral para el personal, dándole mayor importancia a los factores motivacionales.

- Generar un sistema de comunicación eficiente dentro de la organización a fin de que contribuya a una mejor comunicación y al trabajo en equipo y así generar vínculos efectivos entre el personal y. los directivos, teniendo como objetivo la optimización del desempeño laboral del personal y el cumplimiento de las metas de la organización.

- Implementar capacitaciones continuas para los trabajadores para mejorar su desempeño laboral manteniéndolos actualizados y mejorar su eficiencia, diseñar políticas laborales que respalden el desarrollo profesional y la estabilidad laboral de los trabajadores, insertar programas para mejorar el reconocimiento laboral

y los beneficios sociales de cada trabajador así como mejorar la retribución salarial de acuerdo a una evaluación de su desempeño laboral. Se les debe capacitar a los directivos en temas de evaluación del desempeño laboral acorde al área laboral para que así cada jefe pueda evaluar el desempeño laboral de su personal al mando haciendo uso de indicadores adecuados para cada proceso recompensándoles con premios y reconocimientos temporalmente.

- Que los funcionarios de la DIRCETUR tomen medidas en cuanto a la creación de políticas sectoriales que apoyen y respalden al desarrollo profesional y estabilidad laboral de los trabajadores en el sector turismo, mantener los reglamentos de establecimientos de hospedaje y registro de los mismos actualizados para la categorización de los hoteles así brindando un ambiente laboral acorde y mejorando el rendimiento laboral de los trabajadores, ayudando a mejorar sus habilidades organizativas, su gestión del tiempo, uso eficiente de sus recursos laborales, el cumplimiento de los objetivos de la organización, mejorando la calidad de los servicios.

- Priorizar en las capacitaciones, temas de motivación del personal considerando como factores primordiales a la estabilidad laboral y desarrollo profesional como puntos fundamentales para alcanzar altos niveles de desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, S. & Ramíres, A. (2006). Tesis: Uso de los sistemas Motivacionales y su Incidencia en el Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la Zona Registral N° VII – Sede Huaraz (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.

Arias, F. & Heredia, V. (2006) Libro: Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. México D.F.: Editorial Trillas.

Barnett, R. Bernuy, S. Cárdenas, K & Loza, T. (2012). Tesis: Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector Bancario Peruano (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica Del Perú. Lima.

Belkis, A. (2007) Tesis: Estudio del Desempeño laboral de los Licenciados en Enfermería egresados del Programa de Enfermería, proyecto para optar el título académico: Licenciado en enfermería, de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvares - Venezuela.

Bohlander, G. & Snell, S. (2008) Libro: Administración de Recursos Humanos. México D.F.

Chiavenato, I. (2005) Libro: Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw.

Ibáñez, M. (2005) Libro: Administración de Recursos Humanos en la Empresa. Perú: Editorial San Marcos.

Ivancevich, J. (2004) Libro: Administración de Recursos Humanos. México DF.

Macedo, B. & Tahua, J. (2013) Tesis: Inteligencia emocional y desempeño laboral en la oficina registral de Huaraz – Zona Registral N° VII de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – Sede Huaraz, 2011. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.

Nava, V. (2005) Libro: ¿Qué Es La Calidad?: Conceptos, Gurús Y Modelos Fundamentales. Carbellido – México: Editorial Limusa.

Villa, A. (1999) Libro: Aprendizaje Organizativo y Desarrollo Profesional. España: Editorial de la Universidad de Deuto.

Pérez, M. (2003) Libro: Diccionario de Administración. Perú: Editorial San Marcos.

Robbins, P. & Coulter, M. (2000) Libro: Administración. Mexíco: Editora Pearson Educación.

Vaello, J. (2009) Libro: Emocionalmente competente. Barcelona: Editorial Grao.

Valverde, M. (2009) Libro: Comportamiento Humano en la Organización, España. Editorial Universitat Oberta de Catalunya.

Werther, W. & Keith, D. (2008) Libro: Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas. México D.F. Editorial McGraw.

Zarzosa, C. (2010) Tesis: La Teoría De La Motivación E Higiene De Herzberg Y La Satisfacción Laboral De Los Trabajadores En La Municipalidad Provincial De Huaraz - 2010. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO	PROBLEMAS GENERAL Y ESPECÍFICOS	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL Y ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
"La Teoría motivacional de los dos factores de Herzberg y el desempeño de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013"	**PROBLEMA GENERAL:** - ¿De qué manera la motivación laboral basada en la teoría de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz?	**OBJETIVO GENERAL:** - Determinar la manera como el uso de la motivación laboral basada en la teoría de Herzberg influye el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.	**HIPÓTESIS GENERAL:** - La baja motivación laboral basados en la teoría de Herzberg afectara de manera negativa el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.	TEORÍA MOTIVACIONAL DE LOS DOS FACTORES DE HERZBEERG	- FACTORES MOTIVACIONALES - FACTORES HIGIÉNICOS	- Estabilidad laboral - Desarrollo personal. - Autorrealización. - Reconocimiento profesional. - Necesidades - Retribución salarial - Beneficios Sociales - Políticas laborales - Comunicación - Ambiente laboral - Supervisión - Capacitaciones - Estímulos
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS: - ¿De qué manera el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de Huaraz? - ¿En qué medida influye la escasa estabilidad laboral como factor higiénico de la teoría de Herzberg en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas?	**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** - Describir de qué manera el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg influye en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz. - Describir en qué medida influye la escasa estabilidad laboral como factor higiénico de la teoría de Herzberg en el desempeño laboral en los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.	**HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:** - Cuanto menor sea el desarrollo profesional como factor motivacional de la teoría de Herzberg esto influirá de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz. - - La baja estabilidad laboral como factor higiénico de la teoría de Herzberg influirá de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.	DESEMPEÑO LABORAL	- EFICIENCIA - EFICACIA - PRODUCTIVIDAD	- Rendimiento. - Capacidad de liderazgo - Habilidades organizativas - Gestión del tiempo - Costo - Recursos - Atención - Calidad - Responsabilidad - Tiempo - Ventas - Cumplimiento de objetivos

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE TURISMO

Tesis: "La Teoría motivacional de los dos factores de Herzberg y el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013"

Realizada por los Bachilleres en Turismo:

- Miaqui Vianor Cerna Pérez.
- Yadine Enith Celidonio Alegre.

Cuestionario dirigido a los Trabajadores de los Hoteles de Tres Estrellas de la Ciudad de Huaraz.

El presente cuestionario tiene por objetivo analizar la influencia que tiene la teoría motivacional de los dos factores de Herzberg con el desempeño laboral de los trabajadores de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz información requerida con fines de investigación, por lo que se solicita leer detenidamente y responder con la mayor veracidad, honestidad y objetividad, ya que dicha información será considerada de carácter confidencial, y dará mayor validez y confiabilidad a nuestro estudio.

Instrucciones: Tenga la amabilidad de leer cuidadosamente cada una de las preguntas y responderlas en el espacio correspondiente; la respuesta que se obtenga será condicionada de carácter estrictamente confidencial. Marcar con (X) la respuesta que crea conveniente.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Sexo: a) Masculino ☐ b) Femenino ☐

1.2. Edad: .....

1.3. Grado de Instrucción: a) Primaria b) Secundaria c) Superior d)Sin estudio

1.4. Antigüedad laboral: .....Meses .....Años.

1.5. Cargo que desempeña en el hotel: .....

II. DATOS DE ESTUDIO:

N°	Preguntas	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	Motivación Laboral					
1	Ud. Se considera laboralmente estable.	1	2	3	4	5
2	En cuanto a su autorrealización laboral.	1	2	3	4	5
3	Es Ud. Reconocido en su centro laboral de acuerdo a su profesión u oficio.	1	2	3	4	5
4	Ud. Esta de acuerdo con el salario que recibe para la labor que realiza.	1	2	3	4	5
5	Considera que los benéficos sociales que recibe cubren sus expectativas.	1	2	3	4	5
6	Ud, cree que las políticas laborales son las adecuas	1	2	3	4	5
7	Existe una buena comunicación entre ud. Y los directivos	1	2	3	4	5
8	Se siente cómodo dentro de su ambiente laboral.	1	2	3	4	5
9	La supervisión que le realizan es el adecuado para sus labores que desempeña.	1	2	3	4	5
10	Como se sienten en cuanto a capacitaciones y actualizaciones para mejora de su desempeño.	1	2	3	4	5
11	Ud. Recibe estímulos por las labores que realiza.	1	2	3	4	5
	Desempeño Laboral					
12	Considera que su rendimiento laboral es:	1	2	3	4	5
13	En las iniciativas laborales que Ud. Plantea es escuchado y apoyado por sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
14	Generalmente Ud. Organiza las labores que va a realizar.	1	2	3	4	5
15	Ud. planifica su tiempo para las labores que va a realizar.	1	2	3	4	5
16	Ud. Tiene iniciativa para economizar los costos a favor de la empresa.	1	2	3	4	5
17	Ud. Utiliza adecuadamente sus recursos que le brinda la empresa.	1	2	3	4	5
18	Ud. Considera que la atención que brinda al huésped es el adecuado.	1	2	3	4	5
19	Ud. Considera que la empresa brinda un servicio de calidad.	1	2	3	4	5
20	Ud. Ha recibido algún quejo o amonestación por sus funciones que realiza.	1	2	3	4	5
21	Cumple con el tiempo establecido para realizar sus labores.	1	2	3	4	5
22	Considera que el hotel tiene buena acogida frente a los demás.	1	2	3	4	5
23	Considera Ud. Que el hotel cumple con los objetivos y metas trazadas.	1	2	3	4	5
24	En la última semana Ud. Ha tenido algunas dificultades con su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
25	Con que frecuencia recibe el agradecimiento o estimulo por parte de los huéspedes.	1	2	3	4	5

Los Tesistas

Gracias por su Colaboración

GUIA DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE TURISMO

Tesis: "La Teoría motivacional de los dos factores de Herzberg y el desempeño laboral de los trabajadores en los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, 2013"

Realizada por los Bachilleres en Turismo:

- Miaqui Vianor Cerna Pérez.
- Yadine Enith Celidonio Alegre.

GUIA DE ENTREVISTA

Guía de Entrevista dirigida a los directivos de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz.. Por lo que le solicitamos responder a las preguntas de manera objetiva y veraz, ya que contribuirá al logro de los objetivos que persigue la investigación.

ENTREVISTA

1. ¿Ud. cómo calificaría el rendimiento laboral del personal que trabaja en el hotel?
2. ¿Ud. como califica el desempeño de los trabajadores al momento de resolver problemas y como es su comunicación con los directivos.
3. ¿Qué hace Ud. Para mejorar el desempeño laboral del personal que labora en el hotel?
4. ¿Ud. observa que sus trabajadores tiene iniciativa y/o realizan sus labores en equipo?.
5. ¿los trabajadores se sienten comprometidos e identificados con la empresa?
6. ¿De acuerdo a los objetivos que se trazan, los trabajadores muestran esmero por cumplirlas de manera eficiente y eficaz?
7. ¿Cómo calificaría la productividad de sus trabajadores dentro de la empresa?

Los Tesistas

Gracias por su Colaboración

MARCO MUESTRAL

N°	EMPRESA	N° DE TRABAJADORES
1	EL PATIO DE MONTERREY	13
2	PASTORURI	12
3	ANDINO CLUB HOTEL	10
4	SAN SEBASTIAN	7
5	AMERICA HUARAZ	11
6	GRAN HOTEL CESAR'S	7
7	COLOMBA	5
8	LA JOYA	23
9	EL TUMI	25
10	SIERRA NEVADA	5
11	HOTEL HUASCARAN	5
		123