UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

"FACTORES DE MOTIVACIÓN SEGÚN HERZBERG Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA DISTRIBUIDORA NAVARRO EIRL DE HUARAZ, 2014"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

BACH. IVÁN EDUARDO ALBA ZEGARRA

BACH. JULIO LORENZO TRUJILLO NAVARRO

ASESOR:

MAG. FÉLIX ANTONIO LIRIO LOLI

HUARAZ - PERÚ

2014

MODALIDAD PROGRAMA DE TITULACIÓN PROFESIONAL 2014

MIEMBROS DEL JURADO

MAG. ANTONIO MERCEDES HERRERA SUAREZ
PRESIDENTE

DR. JOHN ALEX DIAZ LEDESMA
SECRETARIO

MAG. EDWIN HERNÁN RAMIREZ ASIS
VOCAL

DEDICATORIA

A mi familia por ser el principal motor que impulsa mi vida.

Julio

Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, a ustedes siempre mi corazón y agradecimiento Papá y Mamá.

Iván

AGRADECIMIENTO

A Dios por lograr esta gran meta, y guiar nuestros pasos.

ÍNDICE

RESUMEN ..... **vii**

ABSTRACT ..... **viii**

1. INTRODUCCIÓN **1**

2. HIPÓTESIS **7**

2.1. Hipótesis General 7

2.2. Hipótesis Específicas 7

2.3. Variables 7

2.3. Operacionalización de Variables 8

3. MATERIALES Y MÉTODOS **9**

3.1. Tipo de Estudio 9

3.2. Diseño de la investigación 9

3.3. Población, muestra y muestreo 10

3.4. Instrumentos de recolección de datos 11

3.5. Técnicas de procesamiento y Análisis de la información 12

3.6. Interpretación de datos 13

3.7. Ética de la investigación 13

4. BASES TEÓRICAS **14**

4.1. Antecedentes de la Investigación 14

4.2. Bases teóricas 22

A. Concepto 22

A.1. Teoría de los dos factores, de Herzberg 23

A.1.1. Factores Motivacionales. 25

A.1.2. Factores Higiénicos 28

B. Desempeño Laboral 29

B.1. Concepto de Desempeño Laboral 29

B.2. Factores que inciden en el desempeño laboral 32

B.3. Importancia del Desempeño Laboral 33

B.5. Evaluación del desempeño laboral 39

B.5.1. Desempeño en la Función 40

B.5.2. Características Individuales 41

B.6. Importancia de evaluación del desempeño laboral 43

B.7. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño 44

B.8. Objetivos de la evaluación del desempeño 51

B.9. Beneficios de la evaluación del desempeño 51

B.10. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño 53

4.3. Definición de Términos 75

5. RESULTADOS 78

5.1. Resultados de las Encuestas 78

5.2. Entrevista al Gerente de la Empresa 87

5.3. Análisis de Confiabilidad 91

5.4. Correlación de variables 93

Contrastación de la Hipótesis 94

6. DISCUSIÓN 97

7. CONCLUSIONES 104

8. RECOMENDACIONES 105

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 107

10. ANEXOS 108

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Teoría de los dos factores como continuos separados. 27

Figura 2: Factores que afectan el desempeño del cargo 31

Figura 3: Funciones del Gerente 48

Figura 4: Responsabilidad por la evaluación del desempeño 50

Figura 5: Evaluación de 360° 50

Figura 6: Escalas Gráficas Continuas 55

Figura 7: Escalas Gráficas Semicontínuas 55

Figura 8: Escalas Gráficas Discontinuas 56

Figura 9: Método de la Investigación de Campo 62

Figura 10: Los incidentes críticos o excepcionales 64

Figura 11: Evaluación del desempeño de las prácticas del recurso humano. 68

Tabla 1: Factores motivacionales è Higiénicos 25

Tabla 2: La motivación, el ambiente y la capacidad 32

Tabla 3: Considera que la responsabilidad que asume es parte de su motivación. 78

Tabla 4: Es el trabajo en sí mismo un factor motivante en su trabajo 78

Tabla 5: En la empresa hay oportunidades de crecimiento laboral 79

Tabla 6: Existe reconocimiento laboral en su empresa para motivarse 79

Tabla 7: Cree Ud. que la empresa promueve la promoción como motivación laboral 80

Tabla 8: Considera que el logro laboral influye como elemento motivador 80

Tabla 9: Se han establecido elementos de seguridad en su puesto laboral 81

Tabla 10: Considera que la relación con el jefe es buena 81

Tabla 11: La supervisión empleada en la empresa es buena.....82

Tabla 12: Respecto a las condiciones de trabajo estas son adecuadas.....82

Tabla 13: El sueldo que percibe es adecuado.....83

Tabla 14: Considera que la relación con los compañeros de trabajo es positiva...83

Tabla 15: Cumple con el nivel de producción que le solicitan.....84

Tabla 16: Tiene su labor el calificativo de calidad.....84

Tabla 17: Tiene el conocimiento del trabajo del puesto que ocupa.....85

Tabla 18: Coopera con sus compañeros de trabajo.....85

Tabla 19: Cree que su nivel de comprensión de situaciones es buena. (Sucesos laborales).....86

Tabla 20: Emplea la creatividad en el desempeño de su trabajo.....86

Tabla 21: Tiene capacidad de realización para su labor diaria en esta empresa....87

Tabla 22: Análisis de fiabilidad del instrumento.....91

Tabla 23: Tabla 23: Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido.....92

Tabla 24: Correlación de las variables.....93

Tabla 25: Correlación de ambas variables.....94

Tabla 26: Factores Motivacionales y Desempeño Laboral.....95

Tabla 27: Factores higiénicos y Desempeño Laboral.....96

RESUMEN

Esta investigación denominada "Factores de Motivación según Herzberg y Desempeño Laboral de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz, 2014" tuvo como finalidad determinar la influencia de los factores de motivación según el enfoque de Herzberg en el desempeño laboral de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz, 2014. Como se describe, Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el *homo faber* se caracteriza por necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano.

De acuerdo a la orientación es aplicada. Es correlacional – causal, de acuerdo a la técnica de contrastación. La investigación es de tipo no experimental y transeccional. Es causal, ya que se analiza la causalidad entre una variable independiente y una dependiente que para el caso son los factores de motivación y el desempeño laboral. La población estuvo constituida por 16 trabajadores

Como conclusión, los factores de motivación según Herzberg influyen de manera regular en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa. Los factores motivadores inciden poco en el desempeño laboral; y los factores higiénicos inciden de manera regular en el desempeño laboral de esta importante empresa huaracina.

Palabras Claves: Factores de motivación, desempeño laboral, distribuidora

ABSTRACT

This research entitled "Factors Motivation according to Herzberg and Job Performance of Distribuidora Navarro EIRL in Huaraz City, 2014" I aimed to determine the influence of motivational factors as approach Herzberg Workplace Performance Distribuidora Navarro EIRL Huaraz 2014 . As noted, Frederick Herzberg proposed a theory of work motivation, emphasizing that homo faber is characterized by needs that differentially affect human behavior.

This research is applied. It is correlational - causal, according to the technique of matching. The research is not experimental and transectional. It is causal, as causation between an independent variable and a dependent in the case are the motivators and job performance is analyzed. The population consisted of 16 workers

As a conclusion in this thesis, according to Herzberg motivators regularly influence on job performance among workers in the company. The motivating factors have little effect on job performance; and hygiene factors influencing regularly on job performance of this important company.

Keywords: Motivational factors, Job performance, Distribution.

1. INTRODUCCIÓN

Es una premisa. En el mundo actual globalizado en el que nos encontramos, todas las organizaciones que deseen mantenerse activas deben adaptarse a este entorno, de características más exigentes en el tema de calidad, productividad, reducción de costos y comercialización. Todo esto se puede resumir en una sola frase: Hay que ser más competitivos para enfrentar nuevos mercados y satisfacer clientes exigentes.

En ese contexto, el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. La preocupación por disponer de personal motivado es un tema recurrente, además, El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo informa que la tasa de rotación de personal en las empresas a nivel nacional ha aumentado en un 20.7% en el 2013. Se presume que las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación, la vida personal y laboral y el buen ambiente organizacional. A partir de estas afirmaciones, Peter Drucker (2002) comenta: "En los últimos años, la función de Recursos Humanos está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa.

Retener y evitar que el personal abandone su trabajo implica medidas de emergencia que, en realidad, son reactivas y de efecto inmediato, aunque no

siempre con efectos duraderos como por los incrementos salariales, promesas de futuro, entre otros.

En nuestra realidad y contexto local existen empresas donde lo más importante para la gerencia es aumentar la productividad y los ingresos. Con ello, no se toman en cuenta el clima laboral, la motivación y las relaciones interpersonales, o bien, cuando se hacen, las evaluaciones de desempeño toman en cuenta sólo el resultado obtenido y dejan de lado el proceso, premiando o despidiendo al personal según sea el caso, sin darle la oportunidad de motivarlos y, por ende, mejorar el desempeño.

Este es el caso que se aprecia en "Distribuidora Navarro EIRL", empresa Huaracina dedicada a la distribución de bebidas gaseosas, jugos y licores de reconocidas marcas como: Perú Cola, Isac Cola, Agua Vida, Pulp, Pulpin, Cifrut, Tres Equis, Ron Pomalca, y Cancún; cuyos gerentes sólo toman en cuenta el nivel de productividad y competitividad a todo costo, exceptuando al trabajador y sus necesidades motivacionales.

Así, en el diagnóstico, se pudo examinar que, en cuanto a políticas de motivación adoptadas por parte de la empresa estas solo son de carácter Extrínsecos y se enfocan solo en un tema de salarios e incentivos monetarios, "Distribuidora Navarro EIRL" no toma en cuenta los factores Intrínsecos de motivación.

Se observó que, por la complejidad de los formatos de venta muchas veces el personal de esta área no realiza bien su trabajo cometiendo errores de llenado, el cual genera que las órdenes de pedidos se retrase y en ocasiones haya

errores de despacho de los productos, causando finalmente una malestar y desmotivación en el personal de ventas.

También se apreció que las empresas proveedoras en ocasiones no cumplen con el pedido requerido en la fecha establecida propiciando de este modo una frustración moderada en el personal de ventas puesto que no pueden cumplir a tiempo con los pedidos de la cartera de clientes que maneja la empresa, generando malestar en éstos.

En cuanto a la toma de decisiones realizada por la "Distribuidora Navarro EIRL" se ha podido apreciar que no hace partícipe al personal, centralizando toda decisión en el directorio, trayendo como consecuencia la falta de identificación y compromiso del personal.

El Pronóstico, para "Distribuidora Navarro EIRL" si este sigue descuidando temas en cuanto a motivación del personal, afectará directamente en el desempeño laboral de estos y probablemente genere que la tasa de rotación de personal se incremente y a la vez la empresa sea menos competitiva en el mercado local; por ende, solo se alcanza la competitividad actuando sobre el personal y motivándolos para que pongan sus conocimientos, habilidades y destrezas al servicio de la organización.

Si la "Distribuidora Navarro EIRL" sigue enfocándose sólo en políticas extrínsecas de motivación generará que los trabajadores sólo estén motivados por un periodo de tiempo limitado, ya que al ser la única forma de motivación que la empresa aplica pierde dinamismo y limita la forma de motivar al

personal, conllevando a que el nivel de desempeño sea bajo después de un tiempo transcurrido.

De continuar usando los formatos de venta tradicionales sólo se conseguirá que el personal siga cometiendo errores que se puede reflejar finalmente en la insatisfacción de los clientes, y a la vez hacer que la competencia tome partido de ello; de Dicho de otro modo, no generar otro tipos de formatos de ventas más dinámicos y flexibles, va a conllevar que se propicie un conflicto entre el área de reparto y el área de ventas generando una situación tensa entre estas dos áreas. Esto daría como resultado que la empresa no cumpla oportunamente con los productos requeridos, a todo ello se suma, también el mal abastecimiento de productos, que puede acarrear molestia y fastidio en sus usuarios, en consecuencia la reducción de la cartera de clientes, lo cual da como resultado final la desmotivación en el personal de ventas, debido a que no pueden cumplir con las órdenes de pedido y por ende no llegar a su cuota de venta establecida, causando una baja moderada en el desempeño laboral.

Sí "Distribuidora Navarro EIRL" sigue centralizando toda toma de decisiones hará que su gama de opciones se vea mucho más reducida; considerando que el personal está siempre en contacto directo con el mercado y los clientes, pueden dar mejores opciones de soluciones en los problemas; de seguir excluyéndolos en el proceso de toma de decisiones sólo se conseguirá que el personal no se sienta identificado y comprometido con la empresa, generando desmotivación el cual afecte posteriormente directamente en su desempeño.

Para contrarrestar los efectos de todo lo observado, es necesario hacer Un Control de Pronóstico, ejecutando planes de acción inmediata que ayude a

mejorar la situación actual de la "Distribuidora Navarro EIRL" para ello es necesario que se considere lo siguiente:

a. Para que la empresa logre un mejor desempeño en sus trabajadores es necesario dinamizar sus formas de motivación enfocándose más en factores intrínsecos como: la Promoción del empleado del mes o el reconocimiento al trabajo y/o esfuerzo, ascensos, Grado de pertenencia o identificación con la empresa. etc. que podrían ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores.

b. Actualizar su forma de hacer pedidos a través de avances tecnológicos que minimicen el tiempo y los errores.

c. Buscar una línea más estrecha entre la empresa y sus proveedores. Proporcionando, información permanente a la empresa proveedora acerca del mercado, proporcionar un inventario continuo a la proveedora para que esta vea la situación real del depósito y priorice en productos que se requieran con urgencia.

d. La empresa debe fortalecer sus lazos con los trabajadores, no solo escucharlo sino tomando en cuenta sus sugerencias y opiniones, esto va afianzar de mejor manera los lazos entre el trabajador y la empresa.

Por lo anterior se formuló la siguiente pregunta general: ¿Cómo influyen los factores de Motivación según Herzberg en el Desempeño Laboral de la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014? Y como preguntas específicas, se definieron: ¿Cuánto inciden los factores motivadores en el desempeño laboral, de los trabajadores de la Distribuidora Navarro de la

ciudad de Huaraz? y ¿Cuánto inciden los factores higiénicos en el desempeño laboral en la "Distribuidora Navarro" de la ciudad de Huaraz?

Como objetivos general se planteó determinar la influencia de los Factores de Motivación según Herzberg en el Desempeño Laboral de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz 2014. Como objetivos específicos se definieron determinar la incidencia de los factores motivadores en el desempeño de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL de la ciudad de Huaraz; y conocer en qué medida los factores higiénicos inciden en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro EIRL de la Ciudad de Huaraz.

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis General

Los Factores de motivación según Herzberg influyen bastante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz.

2.2. Hipótesis Específicas

a. Los factores motivadores inciden en un nivel alto en el desempeño laboral de la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014

b. Los factores higiénicos inciden bastante en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014.

2.3. Variables

Variable Independiente

Factores de Motivación de Herzberg = X

Variable Dependiente

Desempeño Laboral = Y

2.3. Operacionalización de Variables

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variable
Independiente: **(Factores de Motivación de Herzberg)**	Son procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales .condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual	Motivadores	• Responsabilidad • Trabajo en sí mismo • Crecimiento • Reconocimiento • Promoción • Logro	Cualitativo
		Higiénicos	• Seguridad • Relación con el jefe • Supervisión • Condiciones de trabajo • Sueldo • Relación con los compañeros	Cualitativo
Dependiente: **(Desempeño laboral)**	Se refiere a un conjunto integrado de habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones y características personales que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan.	Desempeño en la función	• Producción • Calidad • Conocimiento trabajo. • Cooperación	Cualitativo
		Características individuales	• Comprensión de situaciones • Creatividad • Capacidad de realización.	Cualitativo

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de Estudio

De acuerdo a la orientación:

Aplicada, debido a que la investigación está orientada a obtener un nuevo conocimiento con el propósito de dar soluciones a problemas prácticos enfocados en los factores de motivación y desempeño laboral, que son elementos claves en la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz.

De acuerdo a la técnica de contrastación:

Correlacional- Causal, Se aplicó este tipo de investigación porque permitió medir el grado de relación o asociación existente entre la motivación y el desempeño laboral. Es causal porque la teoría establecida por Herzberg indica a priori que la causa del desempeño está claramente definida por la motivación (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2008). Este diseño se usó para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables de motivación y desempeño laboral tienen una magnitud de correlación dependiendo de la medida en que los valores de esas variables aumenten o disminuyan.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación es de tipo no experimental y transeccional, debido a que la recolección de datos que se llevó a cabo en un momento dado y no se manipuló las variables de estudio. Del mismo modo, esta investigación es causal, ya que se analiza la causalidad entre una variable independiente y una dependiente que para el caso son los factores de motivación y el desempeño laboral.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población para este proyecto estuvo constituida por 16 trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz, dato que fue proporcionado por miembros del directorio de la Distribuidora Navarro.

Las características de los 16 trabajadores en términos contractuales corresponden a personas que tienen un mínimo de cuatro años en esta empresa, bajo el régimen de contrato renovable anualmente con derechos sociales y seguros médicos; además de gratificaciones en los meses de Julio y Diciembre. Se debe anotar que estos trabajadores pertenecen a las áreas de Almacén y Ventas.

Se excluye a las áreas gerenciales por tener características de expectativas diferentes a los trabajadores operativos.

En el caso de la muestra, ésta no ha requerido ningún cálculo puesto que el número fue censal, debido a que los sujetos, todos trabajadores de la empresa, constituyen un grupo reducido, así se trabajó con la totalidad de la población. (Sampieri, 1998, pág. 207) Para el caso, el número de trabajadores se definió en 16.

Se excluye el muestreo debido a la poca cantidad de trabajadores para realizarlo

3.4. Instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para esta investigación es la encuesta. El cuestionario, fue el instrumento para la recolección de datos definida como *"un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir"*, (Sampieri, 1998, pág. 285), utilizando preguntas con tres alternativas tipo Likert de respuesta tipo escala, en función a la naturaleza del indicador. Por ejemplo, de 1 a 3 donde 1 será bajo, 2 mediano y 3 alto.

Se formularon 12 preguntas para la variable independiente y 7 para la dependiente. En el caso de la motivación se dividió en dos dimensiones de 6 preguntas; y en la otra variable 4 preguntas para la primera dimensión y 3 para la última.

Su aplicación se hizo a través de la técnica de auto administración, es decir a cada uno se les entregó directamente el instrumento.

Para hallar el coeficiente de **confiabilidad del cuestionario** se procedió de la siguiente manera:

a) Codificación de las respuestas; trascripción de las respuestas en una matriz con el apoyo del programa estadístico SPSS en su más reciente versión 22.
b) Cálculo del Coeficiente de α de Cronbach (Ver tabla correspondiente en el capítulo de Resultados).
c) Interpretación de los valores tomando en cuenta la escala estadística

La **validación del cuestionario** ya es explícita debido a que los indicadores ya están estructurados en el texto de Idalberto Chiavenato a los que el autor define como factores de evaluación definidos y grados (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2008, pág. 367). Este cuestionario hace referencia a situaciones relativas a la función que cumple cada uno de los integrantes de la muestra.

Además se utilizaron guías de entrevista que fueron respondidas por el grupo gerencial, dos, a fin de complementar la obtención de los resultados.

En cuando a la validez y confiabilidad en el proyecto de investigación, los instrumentos de recolección de información reúnen una serie de requisitos, entre ellos los más importantes son la validez, grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, y la confiabilidad, grado de uniformidad con la que un instrumento cumple su cometido.

3.5. Técnicas de procesamiento y Análisis de la información

Para el análisis de datos se utilizó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentan en una distribución de frecuencias, específicamente en gráficas.

Este análisis se realiza de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se efectuó el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v.22

(*Statistical Package for the Social Sciences*). Con este programa se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de gráficas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

3.6. Interpretación de datos

Dichos datos luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, son presentados en el presente informe con tablas descriptivas y cruzadas proporcionando una visión más amplia y sencilla sobre los resultados de este trabajo de investigación.

3.7. Ética de la investigación

El presente proyecto no presenta ningún tema, concepto o definición que atente contra la integridad individual, institucional, étnico, ni comunitario de nuestra sociedad. Este proyecto contiene conceptos, definiciones y terminologías que corresponden a un marco teórico relacionados a la las ciencias administrativas, comúnmente aceptados en la comunidad científica.

4. BASES TEÓRICAS

4.1. Antecedentes de la Investigación

A Nivel Internacional:

Leal, Martín (2010): "Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas". Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela. Tesis para optar la maestría en Gestión Pública

En esta investigación el autor concluye que existe una alta relación entre la Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral, cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional, Al contrastar las aptitudes de la Inteligencia Emocional, presentes en el Desempeño Laboral de los directivos de las instituciones de Educación superior Públicas del estado Trujillo se observa que las mismas se encuentran presentes en las competencias genéricas, laborales y básicas. De igual manera se determinó que el liderazgo es el indicador que mayor número de coincidencias presenta;

(García, 2010, pág. 335) En el aspecto metodológico, se realizó dentro de los parámetros del paradigma cuantitativo; es un estudio descriptivo, en sus primeras fases, y finalmente correlacional, posee características de investigación de campo, diseño no experimental transversal. Se aplicaron dos instrumentos, escala tipo Likert, para la validez de los mismos se obtuvo a través de la opinión de los jueces expertos, la población está

conformada por todas las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo, los sujetos entrevistados se encuentran ubicados en el nivel directivo y nivel medio de su respectiva organización.

López, Julio: "Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg". Tesis para obtener el grado de Doctor en Economía Política. Universidad de Paris, Francia.

El tesista indica que en la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La discusión de los aportes de un pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg y la interpretación de un trabajo de tesis de maestría de nuestra Facultad de Ciencias administrativas titulado; «Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg,» son las motivaciones de este trabajo reflexivo.

La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la

creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

El investigador concluye afirmando que todos somos plenamente conscientes que la calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian tan rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el rendimiento total de las empresas.

Bedodo, Valeria (2006): "Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica" Universidad de Chile. Facultad de ciencias sociales. Carrera de psicología.

Esta tesis inicia con la interrogante ¿qué motiva a las personas y cómo, mediante la compensación, se puede direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita? De acuerdo a la autora, interrogantes de este tipo son abordadas en las siguientes páginas, desde una mirada centrada en las personas, su satisfacción en el trabajo y sus potencialidades de desarrollo.

Se trata de una investigación de orientación teórica respecto a la relación entre motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intentará comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral – organizacional. Además, se plantea una reflexión

acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos.

Así, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

La investigación concluye mostrando que, del análisis bibliográfico de la motivación en el trabajo y su vínculo con las compensaciones es posible extraer diversas conclusiones.

Respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral

influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Con ello, está claro que existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto sólo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que sus empleados buscan.

El análisis de la motivación y su relación con las compensaciones invita a realizar a lo menos dos miradas del vínculo: una mirada "objetiva", centrada en la conducta visible, y otra mirada "subjetiva", que alude a las emociones, ideologías personales y tendencias inconscientes. Esta doble mirada reproduce uno de los clásicos dilemas de la psicología acerca de la determinación del ser humano. Separar, arbitrariamente, lo interno de lo externo es posible sobre la base de entender erróneamente a las personas en un estado estático e inalterable. Clasificar los motivadores en intrínsecos y extrínsecos es reproducir dicha separación. A pesar de efectuar la diferencia con fines académicos, se reconoce que las personas son seres dinámicos en constante interacción con el medio ambiente, que establecen un vínculo de mutuo impacto con los elementos de su entorno,

de forma tal, que resulta complejo separar con claridad el origen de los motivadores.

A Nivel Nacional:

Jordán, Ricardo (2011): "La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional" Tesis de la PUCP, Lima.

De acuerdo al autor, la gestión de la calidad total es un concepto que promueve la mejora en el desempeño operacional de las organizaciones, a través del uso de las prácticas de la calidad total. Los pioneros de este concepto, como Crosby, Deming, o Juran, propusieron que estas prácticas podían ser aplicadas en todo tipo de empresas.

Las investigaciones empíricas han encontrado que algunos factores, como la cultura nacional, el sector industrial, y el tamaño de la organización, afectan la relación entre el uso de las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional.

En la presente investigación cuantitativa, realizada en siete ciudades del Perú, se analizaron las prácticas de compromiso gerencial, enfoque en el cliente, administración de la calidad del proveedor, entrenamiento al trabajador, otorgamiento de poder al trabajador, involucramiento del trabajador, uso y análisis de la información, y diseño del producto; encontrándose que tienen una relación significativa con el desempeño operacional. Además, se encontró que la relación entre el uso de estas

prácticas y el desempeño varía entre las empresas productoras de servicios y las productoras de bienes; así como entre las empresas pequeñas, medianas, y grandes. Se encontró también que las prácticas de otorgamiento de poder al trabajador e involucramiento del trabajador presentaron la menor correlación con el desempeño operacional, a diferencia de lo que se ha encontrado en países culturalmente distintos al Perú.

Esto sugiere que la cultura nacional podría ser uno de los factores relacionados con la efectividad del uso de estas prácticas. No se conocen publicaciones académicas que hayan analizado a la vez la relación del sector industrial y el tamaño de la organización con la efectividad del uso de las prácticas de la calidad total, y en ello consiste la originalidad del presente estudio.

A Nivel Regional:

Barreto, Gisell y Gómez Liz (2009), "Los modelos contemporáneos de liderazgo y el desempeño de los trabajadores permanentes en la empresas constructoras del distrito de Huaraz" Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. FAT UNASAM, Ancash.

En esta investigación se concluye que no existe influencia de los modelos contemporáneos de liderazgo en el desempeño de los trabajadores permanentes de las empresas constructoras del distrito de Huaraz y que el nivel de desempeño es calificado como "Bueno", trabajando con una

muestra de 48 gerentes y 123 trabajadores permanentes en el conjunto de empresas constructoras ubicadas en el distrito de Huaraz;

Reyes, Gaby y Rondan, Paola (2008): "Clima Laboral y el desempeño de los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo- Ancash" Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Ancash

En este estudio se concluyó que el nivel de desempeño de los trabajadores de la Dirección regional de Comercio Exterior y Turismo en promedio para un 80%, pese a las deficiencias que el clima laboral presenta y debido al esfuerzo personal de cada uno de ellos que ha llevado a desarrollar el individualismo y no el trabajo en equipo.

Esta tesis, permite confrontar los resultados que obtengamos a partir del desarrollo de nuestra investigación y explicar las diferencias y/o semejanzas encontradas, teniendo una muestra de 10 trabajadores de esta institución.

Alvarón, Cesar y Campos Reynoso (2007), "Tecnología de información y comunicación y el desempeño del personal en los hoteles de tres estrellas de la provincia de Huaraz". Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Ancash.

En esta investigación se llegó a la conclusión de que la correlación de las tecnologías de la información y comunicación y el desempeño del personal es significativo, siendo un 77% de los recepcionistas que hacen uso de las tecnologías de información y comunicación y consideran que son adecuados para su desempeño laboral y mientras que un 18% de la población considera que es poco adecuado, se trabajó con una muestra que fue igual a la población debido a que la población era pequeña, estando conformada por 11 directivos de los Hoteles de tres estrellas de la provincia de Huaraz.

4.2. Bases teóricas

A. Concepto

La motivación es el secreto para mover la voluntad, es la fuerza arrolladora capaz de revolucionar una vida, es como el imán que arrastra fuertemente.

La motivación es un arte que estimula el interés, un modo de hacer agradable el esfuerzo, una pericia para saber presentar unos valores que sean capaces de despertar impulsos, tendencias e intereses.

Aclaremos el concepto de motivación, ya que ofrece matrices variadas: es un factor dinámico que provoca la acción. Motivar es una actitud que implica respeto a las personas., dista mucho de lo que es la presión y manipulación de incentivos. No se trata de doblegar la voluntad, sino de despertar interés por algo valioso que se ha perdido. La actitud

impositiva, la presión pueden llegar a dominar, a reprimir, pero difícilmente a educar.

La represión no educa, acumula fuerzas en el inconsciente que afloraran de modo violento cuando menos lo pensamos. Motivar es ofrecer una meta luminosa, un objeto atrayente. Es responder a necesidades y sentimientos. (Valerio, 1989, pág. 19)

A.1. Teoría de los dos factores, de Herzberg

Frederick Herzberg encontró que los factores motivadores del trabajo incluían éxito, crecimiento, responsabilidad, avance, reconocimiento y el trabajo en sí mismo. De acuerdo con Herzberg si las personas están satisfechas con su trabajo y reciben retroalimentación positiva, desarrollan capacidades y mejoran su rendimiento. Herzberg mantiene que los empleados pueden ser motivados si se les proporciona un trabajo que suponga un reto y el que puedan asumir responsabilidades.

La insatisfacción se produce cuando las personas perciben que están recibiendo un trato injusto en cuanto al salario, beneficios, seguridad, supervisión y relaciones interpersonales.

Herzberg Propone que la satisfacción y motivación en el trabajo se relacionan con los factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción en el trabajo se relación con los factores extrínsecos, Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaba el éxito o el fracaso, por lo que investigo la pregunta. Que desean las personas de sus trabajos pidió a las personas que proporcionaran descripciones detalladas

de situaciones en las que sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos.

Herzberg concluyo 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 proporcionaron cuando se sintieron mal; algunas características se relacionaron de forma sistemática con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción en el trabajo. Los factores relacionados con la satisfacción en trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad cuando las personas se sintieron bien en su trabajo mostraron la tendencia a atribuir estas características en estas mismas. Por otro lado cuando se sintieron insatisfechas mostraron la tendencia a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales,

Además Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto de la "satisfacción" no era la "insatisfacción", como se ha creído según la tradición, ya que la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no haría necesariamente que ese trabajo fuese más satisfactorio(o motivador) Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la satisfacción es la no satisfacción y lo opuesto de la insatisfacción es la no insatisfacción.

Según Herzberg los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el

trabajo. Por lo tanto, los gerentes que intentaban eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo. Pero necesariamente motivación los factores extrínsecos que generaban insatisfacción en el trabajo se denominaban **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados las personas no están insatisfechas, pero tampoco están satisfechas (o motivadas).para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg surgiría destacar los **motivadores**, es decir los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 395)

Tabla 1: Factores motivacionales e Higiénicos

Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
• Responsabilidad • Trabajo en sí mismo • Crecimiento • Reconocimiento • Promoción • Logro	• Seguridad • Relación con el jefe • Supervisión • Condiciones de trabajo • Sueldo • Relación con los compañeros

A.1.1. Factores Motivacionales.

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si"; 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 significación 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

a. Responsabilidad.

b. Trabajo en sí mismo.

c. Crecimiento.

d. Reconocimiento.

e. Promoción.

f. Logro.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que.

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados factores higiénicos.

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".

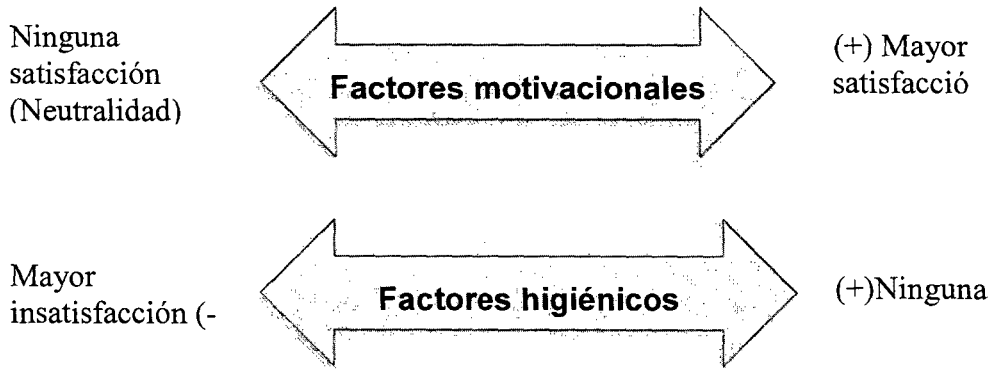


Figura 1: Teoría de los dos factores como continuos separados.

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas (*job enrichment*), 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

presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano.

A.1.2. 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 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 su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

a. Seguridad.

b. Relación con el jefe.

c. Supervisión.

d. Condiciones de trabajo.

e. Sueldo.

f. Relación con los compañeros.

B. Desempeño Laboral

B.1. Concepto de Desempeño Laboral

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que no rodean. Con esto Chiavenato (2008) indica: *"queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, que velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera. Cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, como marcha nuestra empresa, como se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc. la evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.*

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

Con todo lo anterior, suscribimos los siguientes conceptos:

Según Stoner (1994) "es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas" (p. 205).

Chiavenato (1998) lo conceptualiza como "una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Según Chiavenato (2000), dice que "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados" (p. 359).

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaje alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Karla Ruiz (2010), define desempeño como aquellas acciones observadas 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.

"No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeñando del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona 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 de esa fue 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 la persona y de su percepción del papel desempeñará". (Chiavenato, 2010) De este modo, el desempeño del cargo está en función todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

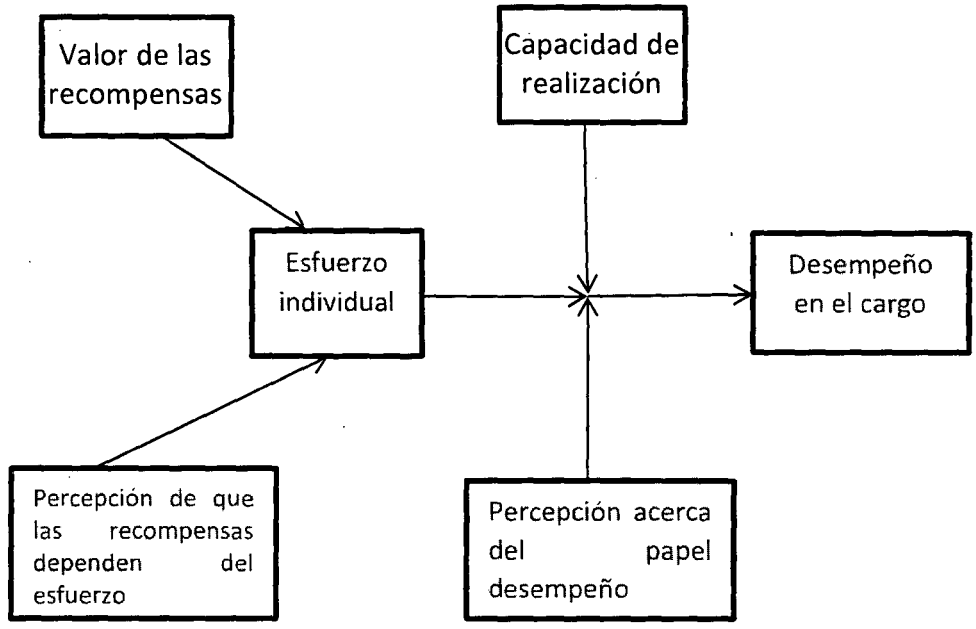


Figura 2: Factores que afectan el desempeño del cargo

Para otros autores como Isabel García menciona, que la evaluación del rendimiento es como un proceso gerencial del que se obtiene, en primer lugar, información sobre el comportamiento y resultados de los trabajadores de la empresa en sus puestos de trabajo y, en segundo lugar, tras aplicar las acciones correctivas pertinentes, el valor añadido gracias al óptimo desempeño de la capacidad laboral, la evaluación del desempeño es un proceso individual (intrínseco al trabajador). Para el

empleado la evaluación supone un doble reto, por un lado asumir los resultados obtenidos de la evaluación sobre cómo desarrolla su actividad laboral (cualificación) y cuál es su actitud (motivación) ante la responsabilidad que supone cumplir objetivos encomendados a su puesto de trabajo y, por otro, de su capacidad para la disciplina para realizar bien su trabajo e incrementar su rendimiento para la mejora autoestima y autorrealización. (Garcia, 2013).

B.2. Factores que inciden en el desempeño laboral

Bohlander & Snell (2008) dice que "el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño". Estos factores son:

Tabla 2: La motivación, el ambiente y la capacidad

Motivación	Ambiente	Capacidad
Ambición de carrera	Equipo/materiales	Habilidades técnicas
Conflicto del empleado	Diseño del puesto	Habilidades interpersonales
Frustración	Condiciones económicas	Habilidades de solución de problemas
Justicia/Satisfacción	Sindicato	Habilidades analíticas
Metas/ expectativas.	Reglas y políticas	Habilidades de comunicación
	Leyes y regulaciones	Limitaciones físicas

Al respecto, Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

B.3. Importancia del Desempeño Laboral

Karla Ruiz (2010), enfatiza que el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón, hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. De aquí se desprenden los siguientes factores como aporte del desempeño laboral.

a. En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, no debe ser descuidado por la gerencia.

b. La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.

c. La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los empleados, genera diálogo que de otra

manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes.

d. La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

Desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación es verificar, valorar y calificar la actividad del trabajador en relación al cumplimiento de las tareas y requerimientos que exigen su puesto de trabaje. Es decir, se trata de evaluar su competencia laboral a través de los resultados obtenidos en el ejercicio de las funciones que le han sido encomendadas en un tiempo determinado:

La evaluación es un proceso de carácter retro alimentador que, de forma periódica se efectúa en las organizaciones empresariales. El proceso de evaluación pasa por una serie de etapas que de forma concatenada permiten alcanzar el objetivo de averiguar no solo el grado de eficiencia global de un trabajador con relación a su puesto de trabajo teniendo en consideración tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos, sino también el rendimiento general de la plantilla de empresa.

a. Fase previa. Comprende la planificación y programación del proceso de evaluación del desempeño, input básico del proceso de

evaluación del rendimiento general de la empresa. En esta fase se decidirá sobre:

Colectivo sujeto a evaluación. El trabajador es el elemento principal ya que sin la voluntad del empleado para prestarse a la evaluación de su desempeño no podrían averiguarse las fortalezas o debilidades que permitirán llevar acabo un diagnóstico. Solo a partir de esta primera evaluación se podrá escoger el plan de mejora personal que permitirá potenciar el desempeño del empleado. De forma sincronizada se llevará a cabo una revisión de la información específica de los puestos a evaluar inventariada en la descripción de puestos de trabajo: obra en poder de la Dirección de Recursos Humanos y en la que se define:

- El objetivo del puesto de trabajo.
- Proceso empresarial al que está adscrito.
- Funciones, tareas y procedimientos asignados al puesto trabajo.
- Competencias requeridas para el desempeño de dicho puesto.

Elección de los evaluadores. Esta misión recae, generalmente, en el jefe directo del empleado o empleados sujetos a evaluación, que habrá sido formado con este cometido para que sepa:

- Qué debe evaluar. Es necesario que conozca en profundidad los requerimientos del puesto de trabajo que va a evaluar. Con carácter general, el mando tiene sobrada experiencia sobre los contenidos de los puestos de trabajo de sus colaboradores, pero la formación que le será suministrada va encaminada a que sea capaz de desempeñar su cometido con éxito.

- Cómo debe evaluar. Se formará al evaluador para que sepa definir los compromisos o parámetros de evaluación, ya que son la base para la futura evaluación, así aprenderá a delimitar:

- Las unidades y los elementos de competencia del puesto de trabajo. La unidad de competencia es una función específica dentro del puesto de trabajo que desempeña el trabajador, a ella se adscriben los elementos de competencia que expresan lo que el empleado debe ser capaz de hacer. Por ejemplo, contribuciones individuales (conjunto de resultados esperados del desempeño), competencias de comportamiento (comunes a todos los empleados). A las distintas unidades de competencias que conforman un puesto de trabajo les deberá asignar un rango de importancia (peso porcentual), o Metas a alcanzar en cada unidad. Estas metas deberán marcarse bien en términos cuantitativos más fáciles de evaluar, en aquellas actividades que así lo permitan, o cualitativos en aquellos casos, como el de las empresas de servicios turísticos cuyas metas son más difíciles de cuantificar numéricamente.

- Criterios con los que evaluará. El cien por cien de la evaluación se repartirá entre las contribuciones individuales y las de comportamiento, en función de las características del puesto de trabajo.

Precisar claramente el contenido de estas acciones favorece y facilita la observación y análisis del proceso al evaluador.

b. Fase de desarrollo del proceso o ejecución de la evaluación del desempeño.

Observación y análisis del desempeño del empleado. Una vez comenzado el proceso, el responsable debe hacer un seguimiento del desempeño del empleado para:

- Conformar las evidencias de comportamiento, de conocimiento y aptitud mostradas por el trabajador.
- Comparar y valorar los logros obtenidos en las distintas pruebas del periodo de evaluación previas al diagnóstico.
- Identificar las causas de desviación.
- Definir las acciones a seguir.

Esta labor puede correr solo a cargo del mando directo o complementando la de otros evaluadores. Quizás el sistema es el que muchos expertos denominan evaluación 360º". En ella el trabajador es examinado por sus compañeros de equipo o por sus subordinados en el caso de que la evaluación sea un directivo, por los clientes, directamente o a través de manuales de valoración del servicio, lo que permitirá observar los resultados tangibles de acción de mejora, por evaluadores externos y un largo etcétera. La evaluación del trabajo como objetivo depurar aquellos aspectos que no se han mostrado suficientemente positivos.

Diseñar el plan de mejora. A través de su propia calificación y de una serie entrevistas de evaluación con los trabajadores afectados, en las que se debatirán los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, el

evaluador podrá dictaminar, personalmente o de forma consensuada con el interesado, acciones formativas pertinentes que permitirán no solo optimizar el rendimiento individual, sino también la posibilidad de replantear una trayectoria dentro de la entidad.

El plan de mejora debe ser constructivo, no se trata de sancionar y menospreciar al trabajador por las puntuaciones obtenidas tras su evaluación de desempeño, sino de fijar acciones encaminadas a: corregir, prevenir y mejorar.

Por lo que siempre llevan aparejado la definición de un nuevo objetivo, los plazos establecidos a la labor formativa y los resultados que se pretenden alcanzar

c. **Fase final o verificación de resultado de la evaluación del desempeño**. Es fase de control. Esta acción recaerá en la Dirección de Desarrollo de Recursos Húrganos como equipo experto en la técnica de evaluación del rendimiento. En ella se evaluarán los planes de mejora consensuados entre jefes directos y el propio trabajador y los resultados obtenidos. La dirección aportará, si procede, las mejoras técnicas necesarias que permitirán optimizar dichos planes de mejora de desempeño del personal y procederá a sincronizar todos los planes parciales o estamentales de mejora del desempeño para procesar, analizar, y evaluar el rendimiento general en la empresa. La información obtenida tras la evaluación del desempeño se convierte en la mejor

herramienta de retroalimentación del proceso de evaluación del rendimiento.

La formación para la mejora del desempeño

A lo largo de los capítulos de este libro se ha remarcado la importancia del factor humano como componente estratégico para alcanzar:

- Los logros de competitividad marcados por la empresa.
- Una ventaja competitiva frente a la competencia.

B.5. Evaluación del desempeño laboral

Bradberry & Greaves (2009), *"La evaluación del desempeño es una estructura formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos,..., en cuanto logros e iniciando planes de desarrollo, metas y objetivos"* (p.28).

Para Dessler & Varela (2011), *es "calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares... La evaluación de desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente"* (p.222).

"Las evaluaciones de desempeño deben transmitirle a los empleados qué tan bien se están desempeñándose en función de las metas establecidas. También es deseable que estas metas y evaluaciones del desempeño las

establezcan conjuntamente el empleado y el supervisor" (Decenzo & Robbins, 2001, p.286).)

Por último, Gómez, Balkin & Cardy (2008), plantean que "es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los RR.HH. de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye lograr mejores niveles de rendimiento"

En ese sentido, evaluar el desempeño significa monitorear como la forma como trabajan los empleados y analizar cómo estos coinciden con las necesidades de la organización, permitiendo ello formarnos una idea del valor que tienen los empleados para la empresa y buscar maximizar la contribución de la persona.

B.5.1. Desempeño en la Función

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2010), tenemos como factores de desempeño:

a. **Producción**. De acuerdo a Chiavenato (2010), se trata de evaluar el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente. cuanto es su volumen de trabajo realizado diariamente o mensualmente.

b. **Calidad**. Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado, es un estándar, una meta, una serie de requisitos ,la calidad es un objeto alcanzables, no un vago sentido de hacer las cosas, es un esfuerzo continuo de mejorar, más que un grado fijo de excelencia, es una resultado.

c. **Conocimiento del Trabajo**. Grado de conocimiento del trabajo, cuanto conoce el trabajador en el puesto en el cual se encuentra. Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto.

d. **Cooperación**. Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo. Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes. Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

B.5.2. Características Individuales

a. **Comprensión de situaciones.** La comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello es necesario dar un significado a los datos que

recibimos. Cuando utilizamos el término "datos" nos estamos refiriendo a cualquier información que pueda ser utilizada para llegar a comprender un mensaje. Los datos pueden ser de diferente tipo: palabras, conceptos, relaciones, implicaciones, formatos, estructuras, pueden ser lingüísticos, culturales, sociales, etc.

b. **Creatividad.** pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos que habitualmente producen soluciones originales. la cual es necesarias para dar soluciones a muchos problemas que se presentan dentro de la empresa las cuales tienen que ser solucionadas

c. **Capacidad de realización.**se refiere a la acción, Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

Entre las herramientas de medición encontramos:

a. **El juicio relativo**: Es un formato de evaluación que pide a los supervisores que comparen el rendimiento de un empleado con el rendimiento de los demás empleados que hacen el mismo trabajo.

b. **El juicio absoluto**: Es un formato de evaluación que pide a los supervisores que emitan juicios acerca del rendimiento del empleado a partir únicamente de estándares de rendimiento.

c. **Instrumento de evaluación basado en rasgos**: Es una herramienta de evaluación que pide a un supervisor que emita juicios a cerca de

las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas.

d. **Instrumentos de evaluación basados en comportamientos**: Es una herramienta de evaluación que pide a los directivos que evalúen los comportamientos de un trabajador.

e. **Instrumentos de evaluación basados en resultados**: Es una herramienta de evaluación que pide a los directivos que evalúen los resultados alcanzados por los trabajadores.

f. **Dirección por objetivos**: Es un enfoque dirigido a los objetivos para evaluar el desempeño en el que los trabajadores y sus supervisores establecen juntos los objetivos para un periodo de evaluación.

B.6. Importancia de evaluación del desempeño laboral

Para Alles (2006) la evaluación de desempeño es importante porque posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Asimismo, Dessler & Varela (2011), "existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos. Primera, las evaluaciones

brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salarios. Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas" (p.227)

B.7. Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un implica de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

Gerente. En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del

desempeño del personal, se recupere al órgano de gestión de personal con función de staff p ara establecer; acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene m autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante un esquema trazado por el sistema. En la actualidad, este sistema de trabad proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

El Empleado. Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia v eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o b organización.

El Empleado y el Gerente. En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas; mas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas. Ahora la APO es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora. En esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

1. **Formulación de objetivos por consenso**. Primer paso en esta nueva APO participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para

llegar a un consenso. Los objetivos deben establecerse por consenso, no deben" imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable. De todas maneras, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.

2. **Compromiso personal** en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos. Ésta es la condición sine qua non del sistema.

3. **Actuación y negociación con el gerente** en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado. Representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

4. **Desempeño**. Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El

desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

5. **Medición constante de los resultados** y comparación con los objetivos fijados. Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

6. **Retroalimentación** intensiva y medición conjunta continúa. Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño del pasado. Pero no se queda sólo en eso sino que busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establea dos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para con seguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas comparativas y, sobre todo, darle coherencia con retroalimentación evaluación continua. Así se asegura un desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

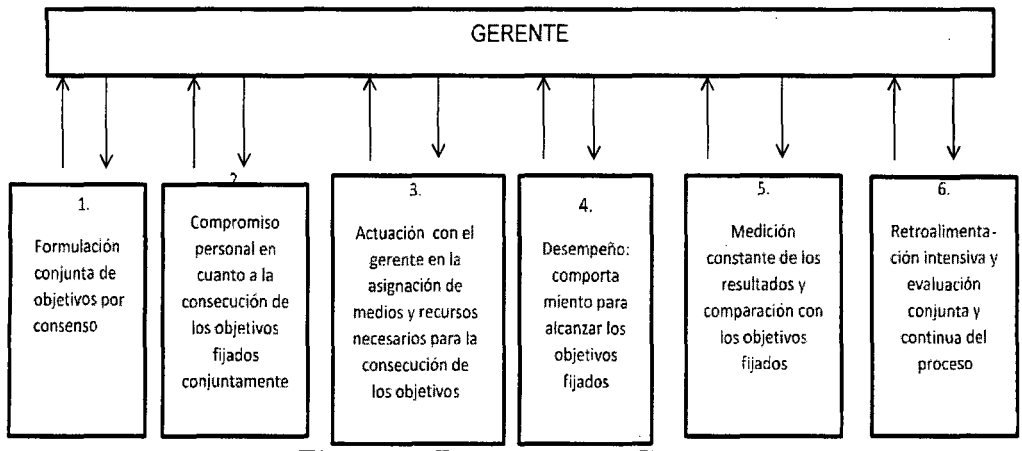


Figura 3: Funciones del Gerente

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El órgano de gestión de personal

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal. Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocráticas que

coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

Comité de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. Está expuesta a las mismas críticas del literal anterior.

En la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencia, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse.

Evaluador de 360°

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significado.

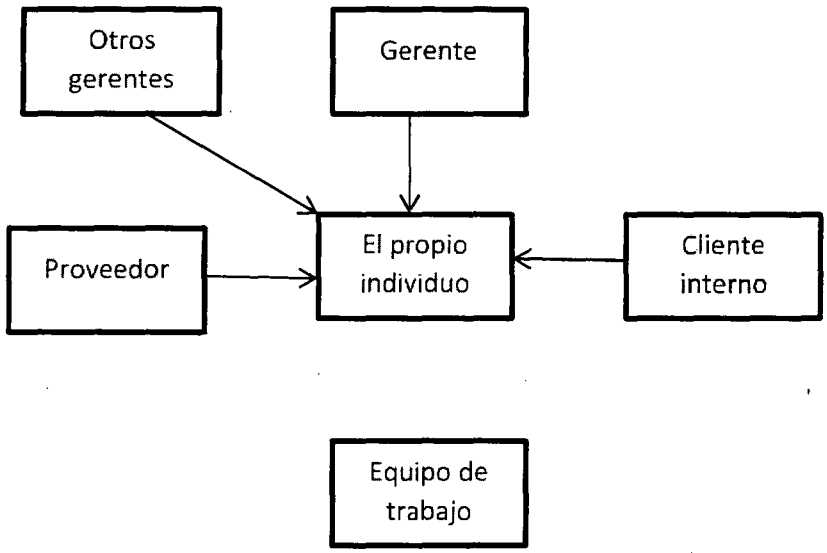


Figura 4: Responsabilidad por la evaluación del desempeño

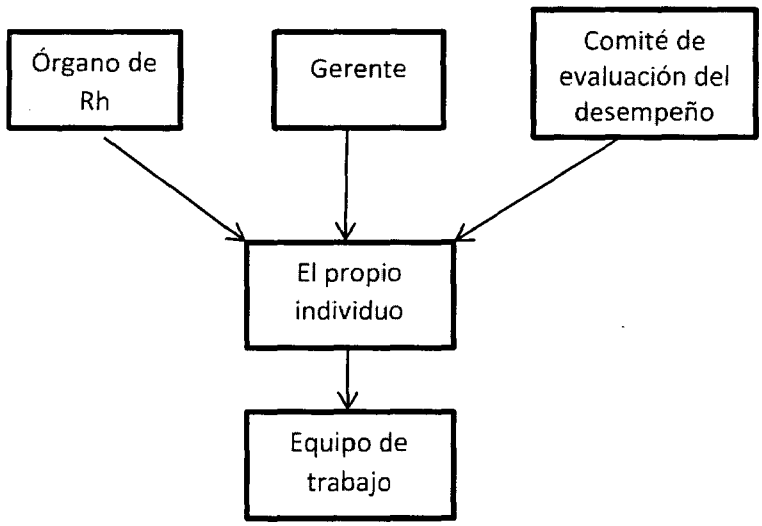


Figura 5: Evaluación de 360°

B.8. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización, entre otros objetivos de la misma se pueden mencionar lo siguiente. (Ángel, 2006, pág. 248)

- Proporciona datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Permite condiciones de medición del potencial humano para ver su pleno empleo.
- Permite el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal.
- Identificar a los empleados de la organización que requieran actualización.

B.9. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando el programa de evaluación del desempeño está planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

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 la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema sepan su desempeño.

Beneficios para el subordinado:

Conocer las reglas de 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 la evaluación del jefe.

Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, 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.

Beneficios para la organización:

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

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

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

B.10. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaren en métodos de evaluación bastante populares, denominados método tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas empresas es común encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluación dos. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e

información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

Método de las escalas gráficas

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (ver Mes) representan los grados de variación de tales factores seleccionadas previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo Cuando mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

1. **Escalas gráficas continuas.** Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede pacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.

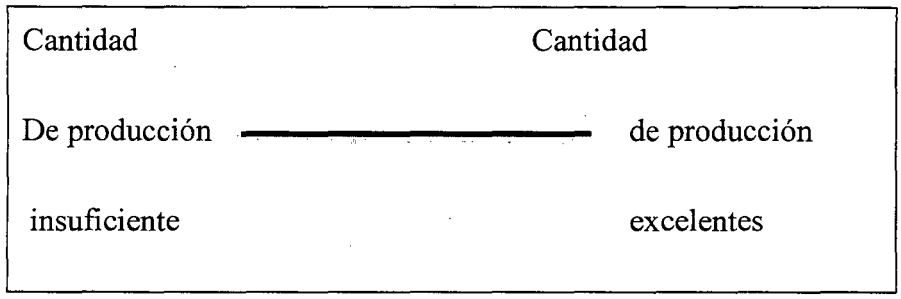


Figura 6: Escalas Gráficas Continuas

2. **Escalas gráficas semicontínuas**. Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

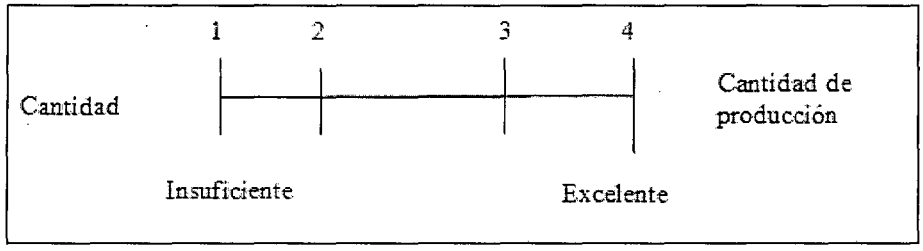


Figura 7: Escalas Gráficas Semicontínuas

3. **Escalas gráficas discontinuas.** En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas gráficas discontinuas.

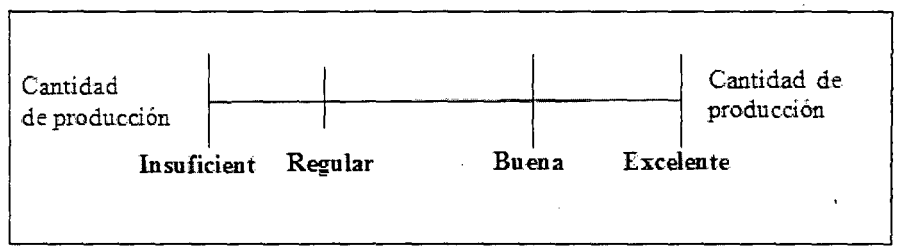


Figura 8: Escalas Gráficas Discontinuas

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas vertica.es (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores. De ahí el cuadro de dos entradas que caracteriza este método de evaluación.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y se les dan valores en punto. De acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se suman los puntos obtenidos por los empleados.

Ventajas del método de las escalas gráficas

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, de las características de desempeño más destacadas y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas gráficas

- No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico". Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo effect o efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

Método de elección forzada

El método de elección forzada (*forced choice method*) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de

evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios. Este método se aplicó después en varias empresas.

Características del método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada".

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico

tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando es causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, linear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo e recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admiten, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni compaña la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran tersidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y es causas, planear junto con la supervisión inmediata la media ira su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Características del método de investigación de campo

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría: un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a

cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

Evaluación inicial. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

Desempeño más que satisfactorio (+)

Desempeño satisfactorio (±)

Desempeño menos que satisfactorio (-)

Análisis complementario. Una vez definida la evaluación inicia desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

Planeación. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar: Asesoría al empleado, Readaptación del empleado, Capacitación, Desvinculación y sustitución, Promoción a otro cargo, Mantenimiento en el cargo actual, Seguimiento (Fair play) se trata de una verificación o comprobad del desempeño de cada empleado.

Ventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

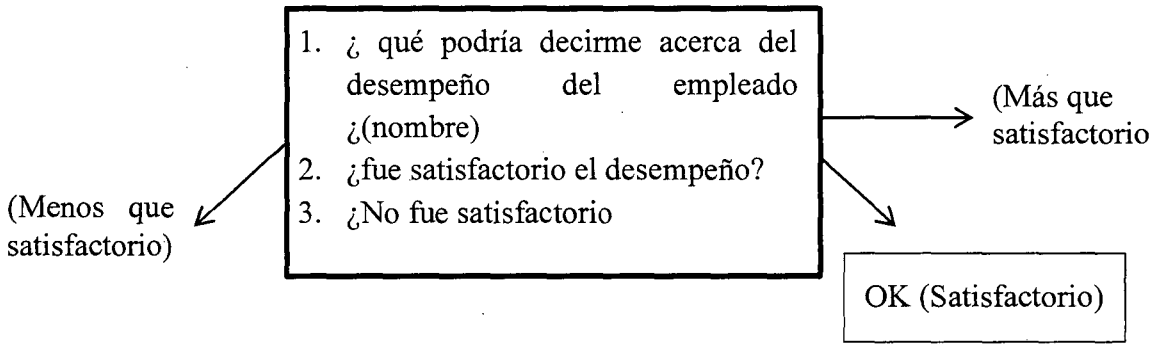


Figura 9: Método de la Investigación de Campo

Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH.

- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

- Tiene elevado el costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

Método de incidentes críticos

Método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa

y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realzarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

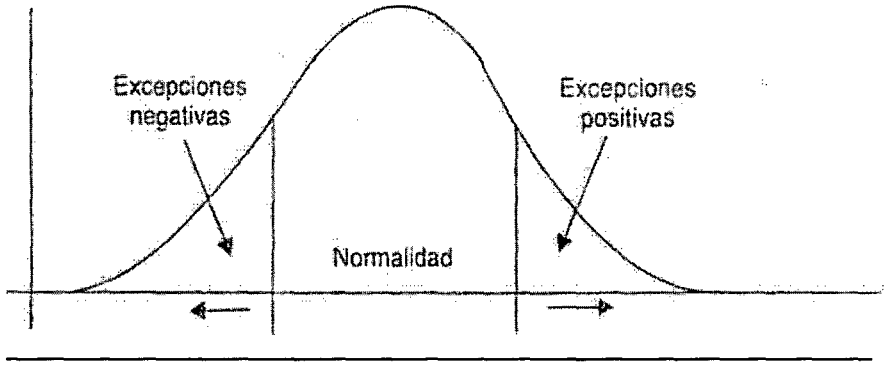


Figura 10: Los incidentes críticos o excepcionales

Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleado de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupad; por un factor de evaluación del desempeño.

En la figura 9.12 se evalúan cuatro empleados (A, B, C y D) mediante el método de evaluación por pares, de lo cual resulta una clasificadora final respecto del factor de evaluación del desempeño: productividad.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

Método de frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada por que no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frase: que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y a que Has que demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante. La excelencia es la base de la ganancia.

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse. Sin embargo, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones (las personas) para que puedan ser blanco de ellos y, al mismo tiempo, llevarlos a cabo y promoverlos como sujetos activos. Tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y

desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados. La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación. Detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad.

En este contexto, las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

- Los indicadores tienden a ser sistémicos y se ve la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. En principio, deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará qué medir, cómo y cuándo. El efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Si es posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.
- Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por

igual a criterios diferentes. Es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos.

- Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Es el caso de la comisión de los vendedores, calculada apenas a partir de los ingresos de venta: al no considerar la ganancia que proporciona el producto vendido, esto conduce a que el vendedor se esfuerce por vender sólo los productos de mayor valor unitario, dejando de lado los demás productos de la línea. Existen cuatro clases principales de indicadores:

Indicadores financieros. Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.

Indicadores ligados al cliente. Entre éstos se encuentran la satisfacción del cliente sea interno o externo, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta.

Indicadores internos. Entre éstos se hallan los tiempos de proceso, los índices de seguridad, índices de reprocesos, ciclo del proceso.

Indicadores de innovación. Aquí se cuentan el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo calidad total, investigación y desarrollo.

Además, la evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:

Indicadores de desempeño global (de toda la empresa)

Indicadores de desempeño grupal (del equipo).

Indicadores de desempeño individual (de la persona).

La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, además de permitir una visión global del proceso.

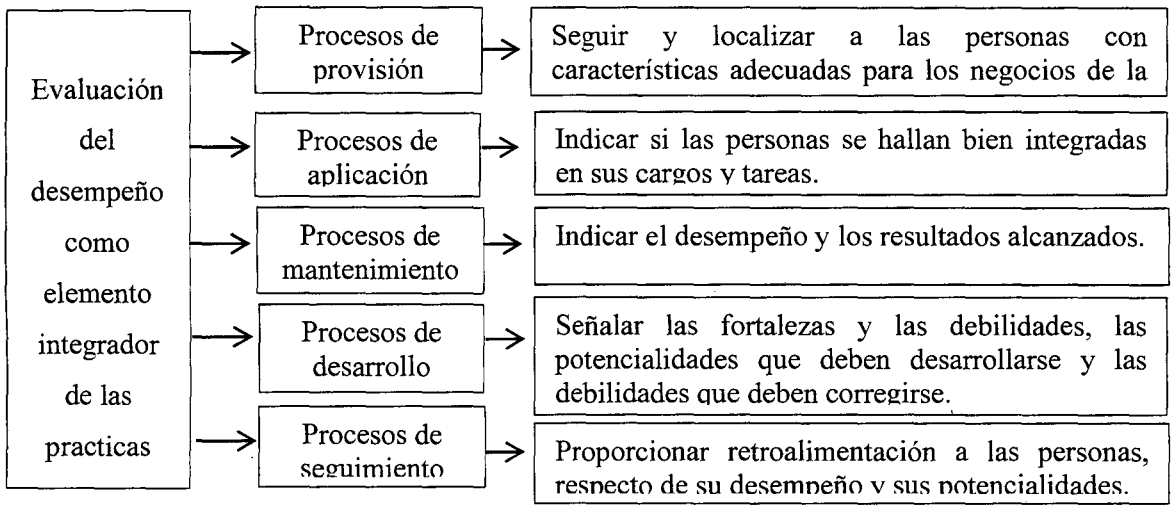


Figura 11: Evaluación del desempeño de las prácticas del recurso humano.

Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. Es una desburocratización y liberalización de la evaluación de desempeño. La evaluación no estructurada es flexible y, en general, la realizan los ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. La evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado. Es casi una negociación porque ambos

intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por el otro, la consecución de determinados objetivos o resultados.

Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol.

Tanto la informatización caracterizada por la automatización de las oficinas como la automatización empresarial caracterizada por la automatización de los procesos de producción, en especial para las tareas repetitivas, están relegando la especialización profesional para buscar de modo gradual la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse paulatinamente en trabajos intelectuales cambiantes. Los cargos están dejando de ser individuales y aislados socialmente para ser interdependientes socialmente, con fuerte vinculación grupal. Predominan las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio al incluir aspectos nuevos como:

Competencia personal. Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

Competencia tecnológica. Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.

Competencia metodológica. Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.

Competencia social. Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.

Las personas deben recibir retroalimentación relacionada con sus competencias. En general, las personas reúnen diversas dosis de esas competencias. Lo importante es que dispongan de retroalimentación suficiente para elaborar un autodiagnóstico de su presencia en el desempeño cotidiano.

La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.

La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento. .os medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de las personas que los escogen con libertad, según sus preferencias o habilidades personales, los fines se convierten en el parámetro de la

evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no sólo eficiente. Las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados, lo cual no es una mera coincidencia. El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro, unívoco y sencillo permite observar tres vertientes bastante interesantes: la desburocratización, la evaluación hacia arriba y la autoevaluación.

Desburocratización. Ocurre porque la evaluación del desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, que antes constituía el dolor de cabeza de los ejecutivos. La burocracia está desapareciendo. En la actualidad, la evaluación se vuelve sencilla y descomplicada y está exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático. Se trata de verificar cuáles de los objetivos formulados se alcanzaron y cómo podría mejorarse el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados. Cuál es el resultado alcanzado y que participación derivará de éste el individuo o grupo que lo propició. Esto da libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

Evaluación hacia arriba. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, este tipo de evaluación es el otro lado de la moneda y permite que el equipo evalúe a su gerente, cómo proporcionó los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y cómo podría el gerente

mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. Esta evaluación permite que el equipo negocie e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces.

Autoevaluación. Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas. Determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y las debilidades, y determinar también lo que debe reforzarse y cómo mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.

La evaluación del desempeño está relacionándose estrechamente con la noción de expectativa. Relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo. Es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, etc., enmarcado todo dentro del modelo situacional de expectativa, que busca elevar el nivel de valencia positiva de la productividad y de la calidad en el trabajo. En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos a corto plazo, como la remuneración flexible o los sistemas de incentivo. Un sistema flexible que no represente costo adicional a la empresa, sino un tipo de participación de las personas en

los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

Con todas estas tendencias, la evaluación del desempeño antes burocratizada, rutinaria, repetitiva y complaciente está flexibilizándose, sin ser estructurada ni semiestructurada, pero guardando amplia libertad en la forma y el contenido. Lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos que sirvan al negocio de la empresa y a los intereses individuales de aquéllas, integrando sin conflictos de la mejor manera posible los objetivos organizacionales y los objetivos individuales y reforzando la idea de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

La Entrevista de Evaluación del Desempeño

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado el propio empleado no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse a plenitud los objetivos. Esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de

desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esos estándares de desempeño. Son las reglas del juego, que sólo podrá jugarse bien cuando los jugadores las comprendan.

Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.

Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.

Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

El gerente debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de

muchos factores. Ésta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo.

El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

4.3. Definición de Términos

Comportamiento: Es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno. (Castillo, 2009).

Comunicación abierta. Compartir todo tipo de información en la compañía y entre los niveles funcionales y jerárquicos. (Castillo, 2009).

Comunicación. Proceso de transmisión de información que pone en contacto al emisor con el receptor al que difunde un mensaje mediante la utilización de un código y en un contexto, conocido por ambos, y trasferido a través de un canal que lo conduce. (Castillo, 2009).

Cultura empresarial: Conjunto de normas valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de personas que prestan sus servicios a una empresa, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa a sus clientes proveedores y entorno en general (Gronroos, 2004).

Desempeño laboral. Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a reglas básicas establecidas (Chiavenato, 2010).

Habilidades: Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. (Castillo, 2009).

Incentivos: Es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible. (Castillo, 2009).

Factores higiénicos, son condiciones que rodean a un individuo cuando trabaja; comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, posee una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores (Chiavenato, 2010).

Factores motivacionales. Tiene que ver con el contenido del cargo, las tarea y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia (Chiavenato, 2010).

Logro. Denomina logro al alcance de una meta previamente propuesta por una persona o un grupo de personas. (Chiavenato, 2010).

Motivación. La motivación es un arte que estimula el interés, un modo de hacer agradable el esfuerzo, una pericia para saber presentar unos valores que sean capaces de despertar impulsos, tendencias e intereses. (Chiavenato, 2010).

Organización: Agrupación de personas para lograr un objetivo convenido, mediante la asignación de responsabilidades y funciones. (Pérez, 2003)

Políticas: Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos. (Ardila,2009)

Productividad. La eficacia con que los insumos de servicio se transforman en productos que añaden valor para los clientes. (Wirtz, 2009).

Productividad: Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados. (Ardila, 2009).

Reconocimiento. Es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio (Chiavenato, 2010).

Sueldo. El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. La palabra tiene su origen en el término latino *solĭdus* ("sólido"), que era el nombre de una antigua moneda romana. (Garcia, 2013).

5. RESULTADOS

5.1. Resultados de las Encuestas.

Análisis e Interpretación de los Resultados.

Tabla 3: Considera que la responsabilidad que asume es parte de su motivación

		Frecuencia	%
Válido	Casi de acuerdo	6	37,5
	De acuerdo	6	37,5
	Ni de acuerdo, ni en desac	3	18,8
	En desacuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: En esta tabla se muestra que el 37.5% de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL consideran que la responsabilidad que se asume es parte de su motivación (casi de acuerdo), mientras que el 6.3% de los trabajadores consideran que no es la responsabilidad que asumen sea parte de su motivación (en desacuerdo).

Tabla 4: Es el trabajo en sí mismo un factor motivante en su trabajo

		Frecuencia	%
Válido	Siempre	7	43,8
	A veces	4	25,0
	Casi siempre	3	18,8
	Casi nunca	2	12,5
	Total	16	100,0

Interpretación: El 43.8% de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL señalan que si es el trabajo en sí mismo un factor motivante (siempre), mientras que el 12.5% de los trabajadores consideran que no es el trabajo en sí mismo un factor motivante (casi nunca).

Tabla 5: En la empresa hay oportunidades de crecimiento laboral

		Frecuencia	%
Válido	Casi nunca	7	43,8
	A veces	4	25,0
	Casi siempre	4	25,0
	Nunca	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: De la pregunta en la empresa hay oportunidad de crecimiento laboral, el 25% de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL. Considera que si hay oportunidades de crecimiento laboral (casi siempre), mientras que el 43.8% de los trabajadores dicen que casi nunca hay oportunidades de crecimiento laboral.

Tabla 6: Existe reconocimiento laboral en su empresa para motivarse

		Frecuencia	%
Válido	Siempre	7	43,8
	A veces	4	25,0
	Casi siempre	4	25,0
	Casi nunca	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: El 43.8% considera que si existe reconocimiento laboral en su empresa para motivarse, mientras que el 6.3% dice que no existe reconocimiento laboral en su empresa para motivarse (casi nunca).

Tabla 7: Cree Ud. que la empresa promueve la promoción como motivación laboral

		Frecuencia	%
Válido	Casi en desacuerdo	7	43,8
	Ni de acuerdo, ni en desac	4	25,0
	Casi de acuerdo	3	18,8
	En desacuerdo	1	6,3
	De acuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: el 18.8% de los empleados señalan que la empresa si promueve la promoción como motivación laboral (casi de acuerdo), mientras que el 43.8% de los empleados menciona que la empresa no promueve la promoción como motivación laboral (casi en desacuerdo).

Tabla 8: Considera que el logro laboral influye como elemento motivador

		Frecuencia	%
Válido	Casi de acuerdo	5	31,3
	De acuerdo	5	31,3
	Ni de acuerdo, ni en desac	4	25,0
	Casi en desacuerdo	2	12,5
	Total	16	100,0

Interpretación: en la esta tabla muestra que el 31.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL. Considera que el logro laboral si influye como elemento motivador en esta empresa (de acuerdo), mientras que el 12.5% Considera que el logro laboral no influye como elemento motivador en esta empresa (casi en desacuerdo).

Tabla 9: Se han establecido elementos de seguridad en su puesto laboral

		Frecuencia	%
Válido	Casi siempre	6	37,5
	A veces	5	31,3
	Siempre	4	25,0
	Nunca	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: en esta tabla se muestra que el 37.5% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL. Considera que si Se han establecido elementos de seguridad en su puesto laboral (casi siempre), mientras que el 6.3% Considera que no se han establecido elementos de seguridad en su puesto de trabajo (nunca).

Tabla 10: Considera que la relación con el jefe es buena

		Frecuencia	%
Válido	Casi en desacuerdo	7	43,8
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	25,0
	Casi de acuerdo	3	18,8
	En desacuerdo	1	6,3
	De acuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: el 18.8% de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL. Si Consideran que la relación con el jefe es buena (casi de acuerdo). Mientras que el 43.8% de los trabajadores no consideran que la relación con el jefe es buena (casi en desacuerdo).

Tabla 11: La supervisión empleada en la empresa es buena

		Frecuencia	%
Válido	Casi siempre	6	37,5
	A veces	4	25,0
	Siempre	4	25,0
	Casi nunca	2	12,5
	Total	16	100,0

Interpretación: el 37.5% de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL., señalan que la supervisión empleada en la empresa si es buena (casi siempre), mientras que el 12.5% de los trabajadores no consideran que la supervisión empleada es buena (casi nunca)

Tabla 12: Respecto a las condiciones de trabajo estas son adecuadas

		Frecuencia	%
Válido	Siempre	7	43,8
	A veces	4	25,0
	Casi siempre	3	18,8
	Nunca	1	6,3
	Casi nunca	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: en la esta tabla muestra que el 43.8% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL. Considera que las condiciones de trabajo si son adecuadas (siempre), mientras que el 6.3% Considera que las condiciones de trabajo no son adecuadas (nunca).

Tabla 13: El sueldo que percibe es adecuado

		Frecuencia	%
Válido	Casi siempre	6	37,5
	A veces	4	25,0
	Siempre	4	25,0
	Nunca	1	6,3
	Casi nunca	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: en la esta tabla muestra que el 37.5% de los trabajadores de la distribuidora navarro e.i.r.l, menciona que el sueldo que percibe si es adecuado (casi siempre). Mientras que el 6.3% Considera que el sueldo que percibe no es adecuado (casi nunca)

Tabla 14: Considera que la relación con los compañeros de trabajo es positiva

		Frecuencia	%
Válido	De acuerdo	6	37,5
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	31,3
	Casi de acuerdo	4	25,0
	Casi en desacuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: De la pregunta Considera que la relación con los compañeros de trabajo es positiva, el 37.5% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL. Considera que la relación con los compañeros de trabajo si es positiva (de acuerdo), mientras que el 6.3% de los trabajadores mencionan que la relación con los compañeros de trabajo no es positiva (casi en desacuerdo).

Tabla 15: Cumple con el nivel de producción que le solicitan

		Frecuencia	%
Válido	De acuerdo	7	43,8
	Casi de acuerdo	5	31,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	12,5
	En desacuerdo	1	6,3
	Casi en desacuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: En la esta tabla muestra que el 6.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro e.i.r.l, menciona no cumple con el nivel de producción que le solicitan (en desacuerdo). Mientras que el 43.8% Considera que si cumple con el nivel de producción que le solicitan (de acuerdo).

Tabla 16: Tiene su labor el calificativo de calidad

		Frecuencia	%
Válido	Casi en desacuerdo	9	56,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	25,0
	Casi de acuerdo	2	12,5
	En desacuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: en la esta tabla muestra que el 56.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro e.i.r.l, menciona no tiene su labor el calificativo de calidad (casi en desacuerdo). Mientras que el 12.5% Considera que si tiene su labor calificativo de calidad (casi de acuerdo)

Tabla 17: Tiene el conocimiento del trabajo del puesto que ocupa

		Frecuencia	%
Válido	De acuerdo	6	37,5
	Casi de acuerdo	5	31,3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	18,8
	En desacuerdo	1	6,3
	Casi en desacuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: el 6.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL. Señalan que no tiene el conocimiento del trabajo del puesto que ocupa (casi en desacuerdo), mientras que el 37.5% de los trabajadores si considera que tiene el conocimiento del trabajo del puesto que ocupa (de cuerdo).

Tabla 18: Coopera con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	%
Válido	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	31,3
	Casi de acuerdo	5	31,3
	De acuerdo	5	31,3
	En desacuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: el 6.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL señalan que no coopera con sus compañeros de trabajo (en desacuerdo), mientras que el 31.3% de los trabajadores si coopera con sus compañeros de trabajo (de acuerdo).

Tabla 19: Cree que su nivel de comprensión de situaciones es buena. (Sucesos laborales)

		Frecuencia	%
Válido	Siempre	7	43,8
	Casi siempre	4	25,0
	A veces	3	18,8
	Casi nunca	2	12,5
	Total	16	100,0

Interpretación: el 43.8% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL señalan que su nivel de comprensión de situaciones si es buena (siempre), mientras que el 12.5% de los trabajadores menciona que su nivel de comprensión de situaciones no es buena (casi nunca).

Tabla 20: Emplea la creatividad en el desempeño de su trabajo

		Frecuencia	%
Válido	De acuerdo	6	37,5
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	31,3
	Casi de acuerdo	4	25,0
	En desacuerdo	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: en la esta tabla muestra que el 6.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL menciona que no emplea la creatividad en el desempeño de su trabajo (en desacuerdo). Mientras que el 37.5% Considera que si emplea la creatividad en el desempeño de su trabajo (de acuerdo)

Tabla 21: Tiene capacidad de realización para su labor diaria en esta empresa

		Frecuencia	%
Válido	Siempre	7	43,8
	Casi siempre	4	25,0
	A veces	3	18,8
	Nunca	1	6,3
	Casi nunca	1	6,3
	Total	16	100,0

Interpretación: En esta tabla muestra que el 6.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL menciona que no Tiene capacidad de realización para su labor diaria en esta empresa (nunca). Mientras que el 43.8% Considera que si Tiene capacidad de realización para su labor diaria en esta empresa (siempre).

5.2. Entrevista al Gerente de la Empresa

Presentación e Instrucciones: Estamos realizando un estudio acerca de los Factores de motivación de Herzberg y Desempeño laboral en su empresa. Las preguntas están abiertas para el criterio de su respuesta. Gracias.

Área: Gerente General **Encargado: Moisés Julio Trujillo Romero.**

¿Considera Ud., que el desempeño actual de los trabajadores en el área operativa es la adecuada?

Sí. Pero no es la óptima. Ya que la empresa cree que con algunos planes y estrategias deben de mejorar

1. *¿Sabe Ud., que son los factores higiénicos de Herzberg?*

No. carezco de ese conocimiento teórico

2. ¿Sabe Ud., que son los factores motivadores?

Supongo que será algún concepto teórico que trate sobre formas como motivar a las personas.

3. *¿Actualmente, cómo se mide el desempeño de los trabajadores en el área operativa de la empresa?*

El desempeño laboral es medido de acuerdo al alcance de los objetivos. En el área de venta es de acuerdo a las metas de ventas trazadas .y a los costos mínimos que nos cueste llegar a ella En cuestión del área administrativa de acuerdo a la eficiencia y eficacia al momento realizar las cosas

4. *¿Utiliza Ud. algún factor de motivación en el área operativa de la empresa? Cuales son*

Realmente no lo hemos aplicado como la palabra factores motivantes. Pero tenemos en cuenta la responsabilidad que debe tener el trabajador hacia las cosas que realiza en su puesto y funciones. Responsabilidad que también debe de tener la empresa hacia los trabajadores También el trabajo en si mismo que es un factor que si emplea de manera correcta se puede generar motivación en si misma La empresa más que todo sea centrado en bonos por alcance de metas yendo más a la parte extrínseca descuidando mucho el aspecto intrínseco

5. *¿Cree Ud. los factores de motivación utilizados son los mejores para lograr un buen desempeño de sus trabajadores?*

Los factores motivadores que se utilizan no son malos. Lo que falta es complementarlos mejor ya que como se dijo anteriormente solo se centran en la parte extrínseca y la intrínseca queda muchas veces queda relegada.

Hoja de Respuesta de la Guía de Entrevista

Presentación e Instrucciones: Estamos realizando un estudio acerca de los Factores de motivación de Herzberg y Desempeño laboral en su empresa. Las preguntas están abiertas para el criterio de su respuesta. Gracias.

Área: Gerente de ventas **Encargado: Nathaly Trujillo Navarro.**

1. *¿Considera Ud., que el desempeño actual de los trabajadores en el área operativa es la adecuada?*

No considero que es la más adecuada ya que la empresa tiene que mejorar algunos factores a aplicar en el personal para ver realmente la dimensión de su capacidad de cada uno de ellos

2. *¿Sabe Ud., que son los factores higiénicos de Herzberg?*

De acuerdo al conocimiento teórico que tengo factores motivadores del trabajo incluían éxito, crecimiento, responsabilidad, avance, reconocimiento y el trabajo en sí mismo. De acuerdo con Herzberg si las personas están satisfechas con su trabajo y reciben retroalimentación positiva, desarrollan capacidades y mejoran su rendimiento

3. *¿Sabe Ud., que son los factores motivadores?*

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, muy por encima de los niveles normales

4. *¿Actualmente, cómo se mide el desempeño de los trabajadores en el área operativa de la empresa?*

El desempeño laboral es medido de acuerdo al alcance de los objetivos. En el área de venta es de acuerdo a las metas de ventas trazadas .y a los costos mínimos que nos cueste llegar a ella. En cuestión del área administrativa de acuerdo a la eficiencia y eficacia al momento realizar las cosas

5. *¿Utiliza Ud. Algún factor de motivación en el área operativa de la empresa? Cuáles son?*

Realmente no lo hemos aplicado como *factores motivantes*. Pero tenemos en cuenta la responsabilidad que debe tener el trabajador hacia las cosas que realiza en su puesto y funciones. Responsabilidad que también debe de tener la empresa a los trabajadores También el trabajo en sí mismo que es un factor que se emplea correctamente para generar motivación La empresa más que todo sea centrado en bonos por alcance de metas yendo más a la parte extrínseca descuidando mucho el aspecto intrínseco

6. *¿Cree Ud. Los factores de motivación utilizados son los mejores para lograr un buen desempeño de sus trabajadores?*

Los factores motivadores que se utilizan no son malos. Lo que falta es complementarlos mejor ya que como se dijo anteriormente solo se centran en la parte extrínseca y la intrínseca queda muchas veces queda relegada. Dado que al tener el conocimiento de aquellos factores que realmente nos faltan aplicar no vamos a ver en sus dimensión completa al trabajador y la empresa se va a estancar en el desempeño actual que tienes los trabajadores

5.3. Análisis de Confiabilidad

El Alfa de Cronbach se aplicará para determinar la validez y confiabilidad de las encuestas realizadas a la población en estudio.

Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Tabla 22: Análisis de fiabilidad del instrumento

		N	%
Casos	Válido	16	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	16	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	19

Se aprecia la cifra de 0.967 el mismo que indica que el instrumento de investigación es fiable. La cifra 19 representa el número de preguntas formuladas para ambas variables.

Tabla 23: Tabla 23: Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido

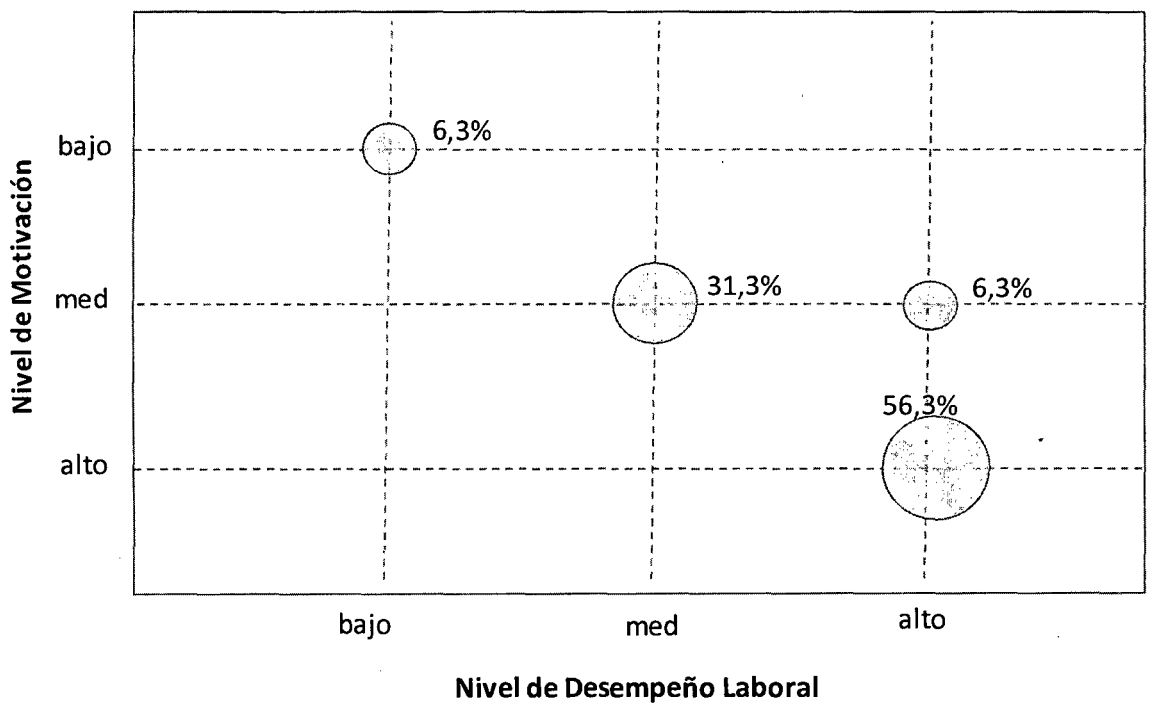
	Correlación total de elementos corregida	α de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considera que la responsabilidad que asume es parte de su motivación	,819	,964
Es el trabajo en sí mismo un factor motivante en su trabajo	,901	,963
En la empresa hay oportunidades de crecimiento laboral	,466	,968
Existe reconocimiento laboral en su empresa para motivarse	,835	,964
Cree Ud. que la empresa promueve la promoción como motivación laboral	,478	,968
Considera que el logro laboral influye como elemento motivador en esta empresa	,884	,963
Se han establecido elementos de seguridad en su puesto laboral	,782	,965
Considera que la relación con el jefe es buena	,478	,968
La supervisión empleada en la empresa es buena	,755	,965
Respecto a las condiciones de trabajo éstas son adecuadas	,913	,963
El sueldo que percibe es adecuado	,845	,964
Considera que la relación con los compañeros de trabajo es positiva	,808	,964
Cumple con el nivel de producción que le solicitan	,775	,965
Tiene su labor el calificativo de calidad	,256	,970
Tiene el conocimiento del trabajo del puesto que ocupa	,923	,963
Coopera con sus compañeros de trabajo	,881	,963
Cree que su nivel de comprensión de situaciones es buena. (sucesos laborales)	,819	,964
Emplea la creatividad en el desempeño de su trabajo	,891	,963
Tiene capacidad de realización para su labor diaria en esta empresa	,887	,963

5.4. Correlación de variables

Tabla 24: Correlación de las variables

			Nivel de Y			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Nivel de X	Bajo	Recuento	1	0	0	1
		% del total	6,3%	0,0%	0,0%	6,3%
	Medio	Recuento	0	5	1	6
		% del total	0,0%	31,3%	6,3%	37,5%
	Alto	Recuento	0	0	9	9
		% del total	0,0%	0,0%	56,3%	56,3%
Total		Recuento	1	5	10	16
		% del total	6,3%	31,3%	62,5%	100,0%

Interpretación: El 56.3% de los trabajadores tiene nivel de motivación alto. Los mismos muestran un alto nivel de desempeño laboral. También se observa que el 31.3% de trabajadores con un nivel medio de motivación, tienen un correspondiente nivel medio de desempeño laboral.



Contrastación de la Hipótesis

a. Hipótesis de investigación

Los Factores de motivación según Herzberg influyen bastante en el desempeño laboral en los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL.

b. Función de prueba

Se utilizó la correlación de Spearman, debido a que se cuentan con las sumas de rangos de cada una de las variables

c. cálculos:

Correlación de Spearman = $\rho = 0.897$

Tabla 25: Correlación de ambas variables

		Valor	Error estándar asintótico	Aprox. S	Aprox. Sig.
Intervalo por intervalo	R de persona	,921	,078	8,876	,000
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,897	,096	7,612	,000
N de casos válidos		16			

Se observa que la relación entre ambas variables a través del Rho de Spearman es mayor a cero. Siendo la cifra del 0.897, se entiende que la relación tiene un 89% de relación entre ambas variables. En otras palabras existe una relación entre la motivación con enfoque Herzberg y el nivel de desempeño laboral explicado. Se debe advertir que esta cifra es alta (bastante), y es seguida por un nivel medio, pero en nivel inferior.

Hipótesis especifica 1

Los factores motivadores inciden en un nivel alto en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014 (preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6)

Tabla 26: Factores Motivacionales y Desempeño Laboral

			Nivel de Y
Rho de Spearman	Nivel de Y	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	16
	Considera que la responsabilidad que asume es parte de su motivación	Coeficiente de correlación	,794
		Sig. (bilateral)	,000
		N	16
	Es el trabajo en sí mismo un factor motivante en su trabajo	Coeficiente de correlación	,800
		Sig. (bilateral)	,000
		N	16
	En la empresa hay oportunidades de crecimiento laboral	Coeficiente de correlación	,165
		Sig. (bilateral)	,542
		N	16
	Existe reconocimiento laboral en su empresa para motivarse	Coeficiente de correlación	,864
		Sig. (bilateral)	,000
		N	16
	Cree Ud. que la empresa promueve la promoción como motivación laboral	Coeficiente de correlación	,164
		Sig. (bilateral)	,544
		N	16
	Considera que el logro laboral influye como elemento motivador en esta empresa	Coeficiente de correlación	,761
		Sig. (bilateral)	,001
		N	16

En esta tabla se aprecia que los factores motivacionales como la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el crecimiento en la organización, el reconocimiento y el logro de los trabajadores tiene una relación con el desempeño explicado a través de la prueba Spearman. Sin embargo, el tema las oportunidades de progreso laboral junto con la promoción en los niveles laborales (0.165 y 0.164) no inciden en el desempeño laboral. Estas dos variables justamente se califican como aspectos que dificultan la labor en los trabajadores (ver descripción del problema)

Hipótesis Específica 2

Los factores higiénicos inciden bastante en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014.

Tabla 27: Factores higiénicos y Desempeño Laboral

			Nivel de Y
Rho de Spearman	Nivel de Y	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	16
	Se han establecido elementos de seguridad en su puesto laboral	Coeficiente de correlación	,748
		Sig. (bilateral)	,001
		N	16
	Considera que la relación con el jefe es buena	Coeficiente de correlación	,164
		Sig. (bilateral)	,544
		N	16
	La supervisión empleada en la empresa es buena	Coeficiente de correlación	,885
		Sig. (bilateral)	,000
		N	16
	Respecto a las condiciones de trabajo éstas son adecuadas	Coeficiente de correlación	,805
		Sig. (bilateral)	,000
		N	16
	El sueldo que percibe es adecuado	Coeficiente de correlación	,755
		Sig. (bilateral)	,001
		N	16
	Considera que la relación con los compañeros de trabajo es positiva	Coeficiente de correlación	,775
		Sig. (bilateral)	,000
		N	16

En las tablas anteriores se nota que los factores higiénicos (preguntas 7, 8, 9, 10, 11 y 12), a saber, la seguridad, la supervisión, las condiciones de trabajo y el suelo tienen una relación alta con el desempeño laboral, explicada con la correlación de Pearson. Sin embargo no inciden el tema de la **relación con el jefe,** aspecto que también se relata y menciona en la definición del problema

6. DISCUSIÓN

En el tema de los factores motivadores se tiene como indicadores a la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el crecimiento, el reconocimiento, la promoción y el logro. Estos factores o elementos se relacionan con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Se han mencionado que producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. En otras palabras, muy por encima de los niveles normales.

En el aspecto conceptual 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 significación para el trabajo.

Por ello, los especialistas señalan que cuando los factores motivacionales son óptimos se eleva 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: la delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo. (Chiavenato, 2010).

En esta investigación se advierte que la responsabilidad es un factor que mayoritariamente es aceptado por los trabajadores en un 37.5%, como se muestra en la tabla N° 3. En el caso de la investigación del trabajo en sí mismo la tabla N° 4 señala que esta es aceptada en su mayoría por un 43.8%.

Otro factor dentro de los motivadores es el crecimiento, va unido a tener oportunidades para realizarse desempeñando una misión suficientemente interesante y relevante, en la que la combinación de su propio liderazgo y el apoyo de la organización y de su management, le permita desplegar su talento y su potencial real y tener éxito en la consecución de la misión asignada. (García, 2013). En el caso de la investigación si se da la oportunidad de crecimiento laboral, el 43.8% de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL considera que no hay oportunidades de crecimiento laboral, como muestra la tabla N° 5. Otro factor vendría a ser el reconocimiento que es la acción de distinguir, a una persona entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos.

También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2008) para el caso de la investigación El 43.8% considera que si existe reconocimiento laboral en su empresa para motivarse, como se muestra en la tabla N° 6.

También dentro de los motivadores se encuentra la promoción, que es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas.

La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador (García, 2010). En la investigación realizada el 43.8% de los empleados señalan que la empresa no promueve la promoción como motivación laboral (casi en desacuerdo), como

indica la tabla N° 7; por último un factor dentro de los motivadores es el logro, lejos de ser un mero "golpe de fortuna" (o "suerte"), necesita que la o las personas apliquen diferentes acciones, acordadas de manera previa, de modo que sean tendientes a facilitar el alcance de la meta. (García, 2010). En la investigación nos muestra la tabla N° 8 que el 31.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL Considera que el logro laboral si influye como elemento motivador en esta empresa.

Para el tema factores higiénicos aspectos que rodean al individuo cuando trabajan; 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 Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2010). Dentro de ello encontramos los factores como la seguridad que viene a ser (denominada anteriormente como "seguridad e higiene en el trabajo") tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. De esta materia se ocupa el convenio 155 de la OIT sobre seguridad (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2010). En la investigación la tabla N° 9 muestra que el 37.5% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL considera que sí se han establecido elementos de seguridad en su puesto laboral. El factor de relación con el jefe están supeditados, principalmente, a los tipos de relación que hayamos creado como jefes, y a menudo este modo de relación puede convertirse en la verdadera clave del éxito o del fracaso de nuestra organización.

(Chiavenato, 2010) en la investigación realizada el 43.8% de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL consideran que la relación con el jefe no es buena (casi en desacuerdo) como se muestra en la tabla N° 10.

De acuerdo a otro indicador que es la supervisión, la investigación revela que la gran mayoría de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL representado por el 37.5% señalan que la supervisión empleada en la empresa si es buena, como se muestra en la tabla N° 11. En el caso del indicador condiciones de trabajo la investigación revela que el 43.8% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL considera que las condiciones de trabajo si son adecuadas como se muestra en la tabla N° 12. En cuanto al factor sueldo de acuerdo a la investigación la tabla N° 13 señala que el 37.5% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL, menciona que el sueldo que percibe si es adecuado. Otro indicador es la relación con los compañeros de trabajo, la investigación arroja que el 37.5% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL considera que la relación con los compañeros de trabajo si es positiva, como se muestra en la tabla N° 14.

Otro factor es el desempeño. En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que no rodean. Con esto Chiavenato (2008) indica: "queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, que velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera. Cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, como marcha nuestra empresa, como se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc. la evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Dentro de este factor se encuentra la dimensión desempeño en la función De acuerdo a Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2010), tenemos como factores de tales como la Producción. De acuerdo a Chiavenato (2010), se trata de evaluar el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente. Cuanto es su volumen de trabajo realizado diariamente o mensualmente. En la investigación nos arroja que el 43.8% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL, menciona si cumple con el nivel de producción que le solicitan (de acuerdo), según la tabla N° 15. Otro factor comprendido dentro del desempeño de la función es la calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado, es un estándar, una meta, una serie de requisitos la calidad es un objeto alcanzables, no un vago sentido de hacer las cosas, es un esfuerzo continuo de mejorar ,más que un grado fijo de excelencia, es una resultado (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2008) en la investigación nos muestra que el 56.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL, mencionan que en su labor no tienen el calificativo de calidad, como se muestra en la tabla N° 16. Otro factor inmerso es conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo, cuanto conoce el trabajador en el puesto en el cual se encuentra. Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc., necesario para desempeñar las tareas del puesto. (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2010) en la investigación el 37.5% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL, señalan que si tiene el conocimiento del trabajo del puesto que ocupa (de acuerdo), como se muestra en la tabla N° 17. También inmerso dentro del

desempeño de la función se encuentra la cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo. Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de problemas que puedan plantearse.

Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes. Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa. (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2008) en la investigación nos arroja que el 31.3% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL señalan que si cooperan con sus compañeros de trabajo (de acuerdo) como se muestra en la tabla N° 18. La cuarta dimensión es las características individuales Teniendo dentro de ella los factores tales como la comprensión de situaciones la comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello es necesario dar un significado a los datos que recibimos. Cuando utilizamos el término "datos" nos estamos refiriendo a cualquier información que pueda ser utilizada para llegar a comprender un mensaje.

Los datos pueden ser de diferente tipo: palabras, conceptos, relaciones, implicaciones, formatos, estructuras, pueden ser lingüísticos, culturales, sociales,

etc. En la investigación nos la tabla N° 19 nos muestra que el 43.8% de los trabajadores de la distribuidora señalan que su nivel de comprensión de situaciones si es buena.

También comprende al factor de la creatividad pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos que habitualmente producen soluciones (Chiavenato, 2008) en la investigación no arroja que el 37.5% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL menciona que si emplea la creatividad en el desempeño de su trabajo como se muestra en la tabla N° 20; y por ultimo tenemos al factor capacidad de realización que se refiere a la acción. Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. (Chiavenato, 2010) en la investigación nos da como resultado que el 43.8% de los trabajadores de la distribuidora navarro EIRL menciona que si tiene capacidad de realización para su labor diaria en esta empresa como se muestra en la tabla N° 21.

7. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación los **factores de motivación según Herzberg influyen bastante en el desempeño laboral** en los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL.

2. Los **factores motivadores** inciden en un nivel alto en el desempeño de los trabajadores. Esto se explica a través de los factores de la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el crecimiento en la organización y el reconocimiento que están relacionados con el contenido del cargo y tareas, los cuales han sido aceptados como parte de su motivación por una gran mayoría de los trabajadores; por otro lado está el logro de los trabajadores los cuales también han sido aceptados en su mayoría como parte de su motivación. Sin embargo, en el tema de promoción y oportunidades laborales la mayoría de trabajadores señala que la empresa no promueve ninguno de estos elementos para su motivación.

3. Los **factores higiénicos** inciden bastante en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014. Es decir, la seguridad, la supervisión, las condiciones de trabajo y el suelo tienen una relación alta con el desempeño laboral. Sin embargo no inciden el tema de la relación con el jefe puesto que esta es baja, aspecto que también se define y menciona en la descripción del problema.

8. RECOMENDACIONES

1. Proseguir con la política laboral de aplicar factores de motivación según Herzberg pues influyen en el desempeño laboral de manera evidente en los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL. Para los trabajadores que todavía muestran un desnivel en ambos temas, motivación y rendimiento, debe realizarse acciones que homogenicen estas fuerzas a favor de la empresa, vista como grupo humano con un objetivo definido. Esto debe realizarse a través de premiaciones, pasantías, talleres, reuniones sociales para lograr un mejor desempeño de parte de los trabajadores, obteniendo un desempeño muy por encima de los niveles normales. Existen ofertas de las empresas embotelladoras para hacer pasantías. Este aspecto no ha sido aprovechado. Esta experiencia serviría para tener un buen referenciamiento, incremento del nivel social y por ende, se estaría motivando a los trabajadores sin mayores costes.

2. Tomar en cuenta los factores motivadores pues inciden en un nivel alto en el desempeño laboral. en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014 a través de sentimientos de realización y reconocimiento profesional. Éstos van a producir una satisfacción duradera y un aumento del desempeño de forma más sostenida en el tiempo. Si bien es cierto que la empresa, al tener una estructura plana, el tema la promoción y oportunidades laborales podría compensarse a través de ofertas de mejora académica, educativa y técnica. Hay que aprovecharlas con espacios para *el training*, el aprendizaje de cursos sobre trabajo en equipo, innovación empresarial, atención al cliente. El

Colegio de Licenciados en Administración suministra este tipo de temas semanalmente.

3. Tomar interés en los factores higiénicos pues éstos inciden bastante en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014. Aconsejar, capacitar y orientar al jefe de personal porque, se ha evidenciado a través de las pruebas estadísticas su incidencia negativa en el objetivo de rendimiento laboral. Los estándares de desempeño, se pueden lograr con un personal más motivado y más a gusto con lo que realiza a través de una mejora en las condiciones de trabajo al personal que emerge desde una autoridad con más rasgos de empatía, trato y comunicación.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ángel, G. (2006). *Métodos de compensacion basados en competancias.* Colombia : Ediciones Uninorte.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de los recursos humanos.* Bogotá: Norma.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Quinta ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de los recursos humanos.* Bogotá: Norma.

Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad.* México: Continental SA.

Garcia, I. (2013). *Gestión de recursos humanos.* Lima: Paraninfo.

García, J. (2010). *El comportamiento humano en las organizaciones.* Lima: Universidad Del Pacífico.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Mercadotecnia* (6° ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion octaba edicion.* Mexico: Pearson.

Sampieri, H. (1998). *Metodología de la Investigacion.* Bogotá: McGraw-Hill.

Valerio, J. (1989). *La escuela que yo quiero.* México: Progreso s.a. de c.v.

ANEXOS

Evaluación del Desempeño

Nombre del empleado:.....

Fecha__/__/__

Departamento/Sección:.....Cargo:.....

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	☐ Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	☐ Con frecuencia sobrepasa las exigencias	☐ Satisface las exigencias	☐ A veces está por debajo de las exigencias	☐ Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	☐ Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	☐ A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	☐ Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	☐ Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	☐ Nunca es Satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	☐ Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	☐ Conoce lo necesario	☐ Conocimiento suficiente del trabajo	☐ Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	☐ Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	☐ Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	☐ Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	☐ Colabora normalmente en el trabajo de equipo	☐ No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	☐ Se muestra renuente a colaborar

Formato 1: Evaluación del desempeño

Características individuales: considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo

☐ Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.	☐ Óptima capacidad de intuición y percepción.	☐ Buena capacidad de intuición y percepción.	☐ Capacidad de intuición y percepción satisfactorias.	☐ Poca capacidad de intuición y percepción.	☐ Nulas Capacidades de intuición y percepción.
☐ Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos.	☐ Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original.	☐ Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	☐ Algunas veces hace sugerencias.	☐ Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	☐ Tipo rutinario. Carece de ideas propias
☐ Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos.	☐ Óptima capacidad de concretar ideas nuevas.	☐ Buena capacidad de concretar ideas nuevas.	☐ Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.	☐ Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos.	☐ Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto.

Formato 2: Características individuales del evaluado

Evaluación del Empleo

Nombre completo:_____ Fecha__/__/__

Departamento/Seccion_____

cargo:_____

Cada factor se divide en un número de grados de aplicación

Considere casa uno de ellos y asigne solo un grado a cada factor. Indique en puntos en la columna de la derecha.

1. Producto Evalué la producción del trabajo o la cantidad de servicios.	1-2-3 Producto inadecuado.	4-5-6 Producción apenas aceptable.	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial.	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial.	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente.
2. Calidad Evalué la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.	4-5-6 En General satisface aunque a veces deja que desear	7-8-9 En general satisface, aunque a veces deja que desear	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo de muestra siempre dedicación excepcional
3. Responsabilidad Evalué la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante.	7-8-9 Puede confiar en él (o ella), si se ejerce una vigilancia normal.	10-11-12 Es dedicado; solo necesita una breve instrucción.	13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.
4. Cooperación/Actitud Mida la intención de cooperar, la ayuda a los compañeros la manera como acata órdenes.	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación.	4-5-6 A veces es difícil de tratar carece de entusiasmo	7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le es carga. Está satisfecho con su trabajo.	10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros.	10-11-15 Colabora al máximo por ayudar a sus compañeros.
5. Sensatez e iniciativa Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectos	4-5-6 Con frecuencia se equivoca, siempre necesita instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancia normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con una alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones se puede confiar siempre en sus decisiones
6. Presentación personal Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, a su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, su barba, etc.	1-2 Negligente Descuidado	3.4 A veces descuida su apariencia	5-6 Normalmente está bien presentado	7-8 Es cuidadosa en su manera de vestir y presentarse	9-10 Es sumamente cuidadoso en su presentación
Total					

Formato 3: Evaluación del empleo

Evaluación del desempeño

Empleado_____

Cargo_____ Sección_____

A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Formato 4: Evaluación del Desempeño

Análisis	- ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño - ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? - ¿Qué responsabilidades, de las descritas en Su cargo, dejó de cumplir? ¿Por qué? - ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó? - ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? - ¿Posee cualidades?	- ¿Por qué fue satisfactorio el desempeño(o muy bueno)? - ¿Qué motivos justifican ese desempeño? - ¿Atendió a todos los ítems de su descripción. ¿Por qué? - ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó? - ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? - ¿Es deficiente en algún aspecto?	Evolución inicial
	- - ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado - ¿Cuáles fueron los resultados - ¿Ya recibió capacitación? - ¿Necesita capacitación?	- - ¿Ya cumplió el empleado tareas más complejas? ¿Ya sustituyó a alguien en un cargomás alto? - ¿Cuáles fueron los resultados? - ¿Ya recibió capacitación? - ¿Necesita capacitación? - ¿Demuestra potencial para desarrollarse?	Analizan
	- ¿Qué otros aspectos le gustarla analizar con relación al desempeño y el potencial del empleado? - ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado? (El asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción). - ¿Por qué recomienda este plan? - ¿Está seguro de que ésta es la mejor recomendación? - Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado. - ¿Hubo cambio de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Por qué?		Planeación
Seguimiento	- Después de analizar el desempeño, ¿qué evaluación dará a este empleado? (El asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos de desempeño en el respaldo del formulario).		
	- ¿El desempeño del empleado ha estado por debajo del estándar? - ¿Este desempeño ha sido característica común del empleado? - ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad para mejorar?	- ¿El desempeño del empleado ha sido realmente superior? - ¿Este desempeño es característica típica del empleado? - ¿El empleado ha cumplido tareas más complejas?	Seguimiento

Formato 5: Investigación de campo

Nº	Factores de evaluación del desempeño	SI (+)	NO (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas? .		
	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
7	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
8	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?		
9	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
10	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
11	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
12	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
13	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
14	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
15	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
16	¿Le gusta fumar?		
17	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
18	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
19	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
20	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
21	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
22	¿Su producción es encomiable?		
	Aunque siempre cumple la misma función, ¿no se incomoda con la repetición?		
	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Formato 6: Modelo del método de frases descriptivas

Evaluación del Desempeño

Nombre:_____ Fecha:__/__/__

Cargo:_____ Sección:_____

Defina sucintamente cada ítem, graduándolo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Optimo	Sobre la media			Media			Debajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
I. Desempeño de la función												
1. Producción: Grado Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____ _____ (_____)												
2. Calidad: Exactitud y orden en el trabajo _____ _____(_____)												
3. Conocimiento del trabajo: Grado de conocimiento de sus tareas _____ _____ (_____)												
4. Cooperación: Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo ____ _____(_____)												
II. Características individuales												
1. Comprensión: Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____ _____ (_____)												
2. Creatividad: Capacidad de concebir ideas productivas _____ _____ (_____)												
3. Realización: Capacidad de poner en práctica ideas propias o ajenas _____ _____ (_____)												
III.Evaluación complementaria												
1. Ajuste funcional general: Adecuación y desempeño de la función _____ _____ (_____)												
2. Progreso funcional: Grado de desarrollo en la función _____ _____ (_____)												
3. Cumplimiento y puntualidad: Responsabilidad en cuanto a horarios y obligaciones _____ _____ (_____)												
4. Salud: Estado general de salud y disposición para el trabajo _____ _____ (_____)												

Base de datos de la tabulación utilizada

x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
5	5	2	5	2	4	5	2	5	5	5	5
4	5	2	5	2	5	4	2	4	5	4	5
5	5	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	5	2	4	5	2	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	2	4	2	3	3	2	5	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2

y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7
5	2	4	4	5	5	5
5	2	5	5	5	5	5
4	2	5	5	4	5	5
5	2	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4
4	2	4	4	4	4	4
5	2	5	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5
4	2	5	5	4	5	5
3	3	4	3	3	3	4
5	2	3	3	5	3	5
4	3	3	3	3	3	3
2	2	2	4	2	4	2
3	3	4	3	4	3	3
5	3	3	3	3	3	3
1	1	1	1	2	1	1

Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Var	Tipos de Var	Indicadores	Técnicas de Recolección de Datos	Informantes o Fuentes
General			**Independiente**				
¿Cómo influyen los factores de Motivación según Herzberg en el Desempeño Laboral de la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014?	Determinar la influencia de los Factores de Motivación según Herzberg en el Desempeño Laboral de la Distribuidora Navarro EIRL de Huaraz 2014.	Los Factores de motivación según Herzberg influyen bastante en el desempeño laboral en los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL..	Factores Motivacionales	Cualitativa	• Responsabilidad • Trabajo en sí mismo • Crecimiento • Reconocimiento • Promoción • Logro • Seguridad • Relación con el jefe • Supervisión • Condiciones de trabajo • Sueldo • Relac. con los compañeros	**Técnicas:** Encuesta **Instrumentos:** Cuestionario Guías de entrevista	Trabajadores de la empresa Gerencia de la empresa
Específicos			**Dependiente**				
a. ¿Cuánto inciden los factores motivadores en el desempeño laboral, de los trabajadores de la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz? b. ¿Cuánto inciden los factores higiénicos en el desempeño laboral en la "Distribuidora Navarro" de la ciudad de Huaraz?	a . Determinar la incidencia de los factores motivadores en el desempeño de los trabajadores de la Distribuidora Navarro EIRL de la ciudad de Huaraz? b. Conocer en qué medida los factores higiénicos inciden en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro EIRL de la Ciudad de Huaraz.	a. Los factores motivadores inciden en un nivel alto en el desempeño laboral. en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014 b. Los factores higiénicos inciden bastante en el desempeño laboral en la Distribuidora Navarro de la ciudad de Huaraz 2014.	Desempeño Laboral	Cualitativa	• Producción • Calidad • Conocimiento del trabajo • Cooperación • Comprensión de la situación • Creatividad • Capacidad de realización		
TRATAMIENTO DE DATOS		**ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**	**Tipo de investigación**: De acuerdo a la orientación: aplicada, de acuerdo a la técnica de aplicación: descriptiva **Diseño de investigación.** No experimental descriptivo, causal, transaccional. **Población y muestra:** trabajadores de la empresa navarro y gerencia de la empresa				
SPSS v. 22; Excel 2013		Medidas de dispersión					