

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN-TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas

**“LOS FACTORES INTRÍNSECOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE EGESUR, EN EL DEPARTAMENTO
DE TACNA, PERIODO 2012 - 2013”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Edeny Deysi Mamani Caso

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“LOS FACTORES INTRÍNSECOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE EGESUR, EN EL DEPARTAMENTO DE TACNA,
PERIODO 2012 - 2013”

TESIS

Presentada a la Comisión de Grados y títulos y aprobada por el Jurado

Calificador:

Presidente: Lic. Alejandro Orestes Mego Cubas

Secretario: Mgr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

Vocal : Lic. Reynaldo Humberto Wirilos Ortiz

Asesor : Lic. Ruperto Layme Uchochoque



DEDICATORIA:

A mi Madre quien ha sido mi modelo a seguir, de fortaleza, ejemplo de abnegación y superación.

A Dios, por darme la existencia, Salud y Bienestar.

A mi padre, que desde el cielo ha sabido guiar mis pasos.

AGRADECIMIENTO:

A mis profesores de la Escuela Académica Profesional de Administración, quienes en mi formación Universitaria me motivaron a ser una profesional con férreos valores, ha NO decir "NO PUEDO", ha vencer los obstáculos, buscando Maximizar mis Fortalezas, aprovechando las Oportunidades, Minimizando mis Debilidades y derribando las Amenazas.

INDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
INTRODUCCION.....	15
RESUMEN.....	17
ABSTRAC.....	18
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	22
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	23
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	24
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.5. LIMITACIONES	25
1.6.ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25

1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL	26
1.7.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA	27
1.8. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	28
1.8.1. VARIABLES E INDICADORES	28
1.8.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE E INDICADORES ...	28
1.8.1.2. VARIABLES DEPENDIENTES E INDICADORES..	28
1.8.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	29
CAPITULO II: ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO.....	31
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	31
2.1.1. ESTUDIOS EN EL PERÚ.....	31
2.1.2. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO.....	34
2.2. ÁMBITO DE LA EMPRESA.....	38
2.2.1. EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A	38
2.2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	38
2.2.1.2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	40
2.2.1.2.1. MISIÓN DE EGESUR	40
2.2.1.2.2. VISIÓN DE EGESUR	40
2.2.1.2.3. OBJETIVO GENERAL	41

2.2.1.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	41
2.2.1.2.5. CÓDIGO DE ÉTICA ORGANIZACIONAL.....	42
2.2.1.2.5.1. VALORES ORGANIZACIONALES.....	42
2.2.1.2.5.2. PRINCIPIOS ÉTICOS	43
2.2.1.2.5.3. DEBERES ÉTICOS.....	45
2.2.1.2.5.4. PROHIBICIONES ÉTICAS.....	47
2.2.1.2.5.5. SANCIONES ADMINISTRATIVAS.....	49
2.2.1.2.6. FUNCIONES DE EGESUR	49
2.2.1.2.6.1. POLÍTICA REMUNERATIVA DE EGESUR....	51
2.2.1.2.7. ORGANIGRAMA.....	52
2.2.1.2.7.1. ORGANIGRAMA GENERAL.....	52
2.2.1.2.7.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	56
2.3. BASES TEÓRICAS	58
2.3.1. MOTIVACIÓN: (CONCEPTOS GENERALES)	58
2.3.1.1. Etapas del Ciclo Motivacional.....	61
2.3.1.2. Importancia de la Motivación	64
2.3.1.3. Funciones de la Motivación	64

2.3.1.4. La Motivación Según la Norma ISO 9004-2: 1991 (E)	.65
A) TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK IRVING HERZBERG67
A.1. Frederick Irving Herzberg67
A.2. Teoría de los dos factores69
A.2.1. Factores Motivadores (Factores Intrínsecos)73
A.2.2. Factores Higienizantes (Factores Extrínsecos)74
A.2.3. Cuadro Comparativo de los Factores de Herzberg	.78
B) TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW (1954)81
B.1. Abraham Maslow81
B.2. Jerarquía de las Necesidades83
C) TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE DOUGLAS MCGREGOR	87
C.1. Douglas Mc Gregor87
C.2. Teoría “X” y Teoría “Y”88
C.3. Las Implicaciones Motivacionales de Aceptar en Análisis de Mc Gregor90
D) TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAN92
D.1. David McClellan92

D.2. Teoría de las Necesidades de McClellan.....	93
E) TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM	98
E.1. Víctor Vroom.....	98
E.2. Teoría de las Expectativas.....	98
E.2.1. Algunas de las consecuencias pueden ser	101
E.2.2. Enfoque en Tres Relaciones	102
E.2.3. Otros conceptos de la teoría de las expectativas..	106
F) TEORÍA ERC DE ALDERFER.....	107
F.1. Clayton Alderfer	107
F.2. Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)	108
G) TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE	113
G.1. Edwin a. Locke.....	113
G.2. Teoría de la fijación de Metas	114
H) TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STANCEY ADAMS.....	116
H.1. Stancey Adams	116
H.2. Teoría de equidad de Stancey Adams.....	119
H.2.1. Consecuencias para el voluntariado.....	120
H.2.2. Factores de motivación	122

I) FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL	124
J) ESTRATEGIAS DE LA MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN.....	136
J.1. La capacitación laboral.....	136
J.2. La participación en la toma de decisiones	138
J.3. La calidad de la vida laboral	138
J.4. La mejora salarial.....	140
J.5. La comunicación interna	142
J.6. El poder en la organización	143
2.3.2. DESEMPEÑO LABORAL (CONCEPTOS GENERALES)	145
2.3.2.1. Definición de Desempeño Laboral.....	147
2.3.2.2. Evaluación del Desempeño Laboral	150
2.3.2.3. Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral .	152
2.3.2.4. Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	153
2.3.2.5. Usos de la Evaluación del Desempeño Laboral	154
2.3.2.6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral ...	155
2.3.2.7. Ventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	160

2.3.2.8.. Aspectos relevantes para la construcción de instrumentos Para la Evaluación del Desempeño laboral	163
2.3.2.8.1. Características de un Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral	163
2.3.2.9. Competencia Laboral	168
2.3.2.9.1. Clasificación de las competencias laborales genéricas	170
2.3.2.9.2. Competencias generales según puesto ocupado	172
2.3.3. NUEVOS PUNTOS DE VISTA GENERADOS POR LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	174
2.3.3.1. RENSIS LIKERT	174
2.3.3.2. LA ESCALA DE LIKERT	175
2.3.4. TEORIA DE LAS MUESTRAS PEQUEÑAS	178
2.3.4.1. DISTRIBUCIÓN DE “t” De STUDENT	178
CAPITULO III – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	180
3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	180
3.1.1. Tipo de Investigación	180
3.1.2. Diseño de la Investigación	180
3.2. POBLACIÓN	181
3.3. MUESTRA	182

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	183
3.4.1. Técnica.....	183
3.4.2. Instrumentos para la Recolección de los Datos	183
3.5. VALIDACION Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	184
3.5.1. Validación.....	184
3.5.2. Confiabilidad.....	184
3.5.3. Escala de Valorización del Instrumento de Medición	185
3.5.4. Técnica de Procesamiento de Datos	185
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	187
4.1. ANALISIS DE LOS FACTORES INTRINSECOS	187
GRAFICO N° 01	189
GRAFICO N° 02	191
GRAFICO N° 03	193
GRAFICO N° 04	195
GRAFICO N° 05	197
GRAFICO N° 06	199
GRAFICO N° 07	200

GRAFICO N° 08	202
GRAFICO N° 09	203
GRAFICO N° 10	205
GRAFICO N° 11	207
GRAFICO N° 12	208
GRAFICO N° 13	210
GRAFICO N° 14	212
GRAFICO N° 15	214
GRAFICO N° 16	216
GRAFICO N° 17	217
4.1.1. INTERPRETACION GENERAL DEL ANALISIS DE LOS FACTORES INTRINSECOS	218
4.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	221
GRAFICO N° 18	222
GRAFICO N° 19	224
GRAFICO N° 20	226
GRAFICO N° 21	228
GRAFICO N° 22	230

GRAFICO N° 23	232
GRAFICO N° 24	234
GRAFICO N° 25	236
GRAFICO N° 26	238
4.2.1. INTERPRETACION GENERAL DEL ANALISIS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL	239
4.3. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS	240
4.3.1. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA H2 .	240
4.3.2. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA H3 .	243
4.3.3. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS GENERAL	246
CONCLUSIONES.....	250
SUGERENCIAS	254
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	258
REFERENCIAS VIRTUALES	262
ANEXOS	263
ENCUESTA DE FACTORES INTRINSECOS	264
EVALUACION DE DESEMPEÑO	267

TABLA II: DISTRIBUCION DE LA “t” DE STUDENT	270
FICHAS DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO	272

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se titula “LOS FACTORES INTRÍNSECOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE EGESUR, EN EL DEPARTAMENTO DE TACNA, PERIODO 2012 – 2013”.

La presente investigación, busca dar respuesta a la siguiente interrogante, ¿Cuáles son los Factores Intrínsecos que influyeron en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR?, de esta misma pregunta nació la siguiente interrogante: ¿El trabajo en equipo, la motivación, influirá en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR?

El objetivo general del presente estudio es el determinar la influencia de los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, cabe señalar que el estudio contiene objetivos específicos, los cuales son el de

Identificar los niveles de desempeño que predominaron en los trabajadores de EGESUR y el Determinar los factores intrínsecos que influyeron en el desempeño laboral de los trabajadores de la mencionada empresa. Cabe señalar también, que la investigación busca determinar si los factores intrínsecos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR.

En un contexto general, se detallara los aspectos relevantes del estudio, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, estos a su vez servirán de guía a los gerentes de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para con sus trabajadores.

RESUMEN

Un buen clima organizacional ayuda y alienta a un mejor desempeño laboral y una mejor relación entre compañeros, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Es por ello que en la presente investigación se brindara las herramientas necesarias para que este problema sea contrarrestado. El objetivo es el determinar la influencia de los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR. Para posteriormente realizar una correcta gestión del recursos humano, esto permitirá a EGESUR incrementar los niveles de desempeño y un mejor desarrollo de las funciones de los trabajadores, una de las recomendaciones la cual se plantea es realizar a través de un sistema de recompensas motivacionales, encaminada a mejorar el clima organizacional y este tendrá incidencia directa en las percepciones de los trabajadores de EGESUR, lo que los incitara a desarrollar su trabajo de una mejor manera, buscando una mejora continua para la empresa como personalmente.

ABSTRAC

A good organizational climate allows and encourages better work performance and better peer relationships, creating a mature behavior of all its members, allowing them to commit to be responsible for their work assignments within the company, giving the best of themselves in appreciation of their job satisfaction.

That is why in this research would provide the necessary tools for this problem to be countered. The objective is to determine the influence of intrinsic factors in work performance EGESUR workers. To then make a proper human resources management, this will allow EGESUR increase performance levels and better performance of the duties of workers, one of the recommendations which arises is done through motivational reward system, aimed to improve organizational climate and this will directly affect the perceptions of workers EGESUR, what incited to develop their work in a better way, seeking continuous improvement for the company and personally.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA:

1.1. DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA:

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una empresa, 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. Descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial del jefe al respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario común acuerdo con el empleado.

Sin embargo estos factores de desarrollo de desempeño, no bastan para dicho mejoramiento; el objetivo principal de esta tesis es identificar la incidencia de los factores intrínsecos. *Según la teoría de los Dos Factores de Herzberg*, existen dos agentes determinantes para las necesidades, uno de ellos se basa en las necesidades de

Higiene, denominado como *factores de Higienizadores o Insatisfactores* relacionado con el contexto ambiental en el que se debe realizar el trabajo (**Factores Extrínsecos**), por otra parte las necesidades de motivación son satisfechas por los *Factores motivadores o Satisfactores*, ligado con la naturaleza del trabajo en si (**Factores Intrínsecos**), los cuales solventan las necesidades de autorrealización del individuo en el trabajo.

En su mayoría, las personas generalmente emplean aproximadamente un tercio de su tiempo diario en el trabajo. Más aun, se ha dicho que: *“El trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal”*. De lo anteriormente expuesto se puede deducir que la apreciación que tengan los trabajadores de su ambiente laboral dependen de las actividades e interacciones y otras series de experiencia personales que los miembros tengan con la entidad. De allí se desprende la relación existente entre la percepción de los trabajadores y el clima organizacional.

La problemática a desarrollarse, tiene como objetivo primordial destacar los factores intrínsecos, que influyen en los trabajadores de EGESUR, en el periodo 2012 hasta Abril del 2013, la insatisfacción en su desempeño, la falta de motivación para el trabajador hace acaecer la disminución en la capacidad de integración y adaptabilidad. Además es preciso mencionar que en la empresa existe personal de mayor antigüedad, este a su vez no permite el crecimiento y desarrollo de los conocimientos del personal que se integra como nuevo. Cabe mencionar que este factor desmotiva en el desenvolvimiento del personal. Paralelamente el personal joven a pesar de su esfuerzo y dedicación en las labores, no reciben el reconocimiento por el desempeño realizado, esto influye en el desarrollo de sus funciones, obteniendo como resultado un inapropiado desarrollo de sus actividades, consecuentemente generando conflictos laborales.

Estos y otros factores son producto de un inadecuado manejo de esta herramienta, la cual es de importancia. La motivación debería ser mejor manipulado para que este brinde un mejor desempeño en la productividad de cada área. Puesto que es importante el crecimiento y desarrollo económico de la empresa, la

insatisfacción del personal no solo repercute en su propio desempeño, este puede ser contagiado al personal de otras áreas.

En relación a lo inicialmente mencionado, esto no implica que las condiciones de desarrollo y efectividad en relación al recurso humano sean bien explotadas, en tal sentido en el presente trabajo de investigación se propondrán formas o técnicas para contrarrestar este problema, que en la mayoría de empresas suele acaecer. Con lo mencionado anteriormente, se desarrollara el presente trabajo de investigación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

1.2.1. PROBLEMA GENERAL:

¿Cuáles son los Factores Intrínsecos que influirán en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna durante el periodo 2012 hasta Abril del 2013?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS:

¿El trabajo en equipo influirá en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el departamento de Tacna durante el periodo 2012 hasta abril del 2013?

¿La motivación influirá en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el departamento de Tacna durante el periodo 2012 hasta abril del 2013?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

La presente investigación tiene como objeto central, el demostrar que la llamada función de recursos humanos, está viviendo cambios radicales en un concepto y aplicación, convirtiéndose en un factor esencial y determinante para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros , tecnológicos y de otro tipo. La investigación brindara la información necesaria para determinar la influencia de los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR. Es decir que el desarrollo humano en base al desempeño está viviendo cambios de

igual manera demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

1.4.1. OBJETIVO GENERAL:

Determinar la influencia de los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna durante el periodo 2012 hasta Abril del 2013

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Identificar los niveles de desempeño que predominaron en EGESUR durante el periodo 2012 hasta abril del 2013.
- b) Determinar los factores intrínsecos que influyeron en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR.

1.5. LIMITACIONES:

Las delimitaciones observadas en el desarrollo del trabajo de investigación, fueron las siguientes:

- Geográficamente; La distancia de las centrales administrativas, para el proceso de recaudación de información y desarrollo de las encuestas.
- Escases de información y estudios, en relación a la influencia de los factores intrínsecos en el desempeño laboral, en el Departamento de Tacna.

1.6. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN:

El estudio de investigación comprende de 3 Centrales Administrativas las cuales están situadas geográficamente en:

- El Departamento de Tacna – Provincia Tacna, Distrito Tacna, Centro Poblado Menor Augusto B. Leguía situada en la Av. Ejecito s/n.

- El Departamento de Tacna - Provincia de Candarave, Distrito de Curibaya
- El Departamento de Ica – Provincia de Pisco, Distrito de Independencia.

1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN:

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL:

Hipótesis General (H_i): Los factores intrínsecos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna durante el periodo 2012 hasta Abril 2013

Ho: $CO = CL$

Hipótesis Nula (H_o): Los factores intrínsecos NO influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna durante el periodo 2012 hasta Abril 2013

Ho: $CO \neq CL$

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECIFICA:

H₁: El Trabajo en equipo, influyo en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna, durante el periodo 2012 hasta abril del 2013

H₀: El Trabajo en equipo, NO influyo en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna, durante el periodo 2012 hasta abril del 2013

H₂: La Motivación laboral, influyo en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna, durante el periodo 2012 hasta abril del 2013

H₀: La Motivación laboral, NO influyo en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna, durante el periodo 2012 hasta abril del 2013

1.8. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

1.8.1. VARIABLES E INDICADORES:

1.8.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE E INDICADORES:

Factores intrínsecos

H1	Factor Primario	• Trabajo en equipo
	Factores Secundarios	✓ Comunicación
		✓ Liderazgo
H2	Factor Primario	• Motivación
	Factores Secundarios	✓ Desarrollo personal
		✓ Remuneración
		✓ Conflictos

1.8.1.2. VARIABLES DEPENDIENTES E INDICADORES:

Desempeño laboral

- Compromiso con el trabajo
- profesionalismo

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Competitividad
- Cumplimiento de Metas
- Trabajo en equipo
- Administración de recursos

1.8.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
Variable Independiente	Factores intrínsecos	Los factores Intrínsecos están ligados a la tarea que se ejerce, a su discurrir en cada momento, al grado de responsabilidad que supone su ejercicio, al éxito o al logro y la alegría del reconocimiento ¹	Trabajo en equipo
			<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Desarrollo personal
			Motivación
			<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Conflictos
Variable Dependiente	Desempeño Laboral	El Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el trabajo • profesionalismo • Responsabilidad • Iniciativa • Competitividad

¹ CLUB DE ENSAYOS,2012, <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>

		funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados ²	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de Metas • Trabajo en equipo • Administración de recursos
--	--	---	--

² **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS**, María Carolina Araujo-Martin Leal Guerra, Universidad Rafael Belloso Chacín- CICAG,2009, Pág. 140

CAPITULO II

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:

2.1.1. ESTUDIOS EN EL PERÚ:

- Mg. Arana Rodríguez, Maritza Soledad (2009), el título del estudio realizado: “LA MOTIVACIÓN MEDIDA EN SUS FACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL COLEGIO UNIÓN 2009”-LIMA.

Llego a las siguientes Conclusiones:

- La motivación de acuerdo a los factores extrínsecos o de higiene que presenta el personal que labora en el Colegio Unión, alcanza un valor satisfactorio en los ítems: recibo mi salario en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo, las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo y mi salario, aguinaldo y mis vacaciones son de acuerdo a la ley. La motivación de acuerdo a los factores intrínsecos o motivadores que presenta el personal que labora en el Colegio Unión, alcanza un valor

satisfactorio en los ítems: El cargo que la institución me ha designado implica un alto grado de responsabilidad personal, considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades, mi trabajo actual es interesante, siento ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo.

- Los factores intrínsecos se relacionan significativamente con la satisfacción laboral medida en sus dimensiones contenido de trabajo, incentivos laborales y condiciones de trabajo, más no así con la dimensión trabajo en equipo. Así lo demuestra el análisis de regresión múltiple multivariada. Sin embargo aquí también la correlación bivariada nos muestra que existe una relación altamente significativa entre los factores intrínsecos y las dimensiones de la satisfacción laboral del personal del Colegio Unión. Información que se constituye en la evidencia de la demostración de la segunda hipótesis derivada.

- Milagros Janeline, Franco Grey (2004), el título del estudio realizado: **RELACION ENTRE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL Y LAS COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN DOCENTES DEL CONSORCIO DE COLEGIOS PARROQUIALES DEL DEPARTAMENTO DE PIURA.**

Llego a las siguientes conclusiones:

- Los docentes del consorcio obtienen Clima Laboral Media y Nivel Muy Bueno de desempeño laboral. Existe correlación significativa al 0.05 entre los factores: involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laboral. En cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rangos de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable. Existen diferencias en cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61

años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente.

2.1.2. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO:

- Córcega Ana; Subero, Luisa (2009), el título del estudio realizado: ***ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL LICEO BOLIVIANO –CREACIÓN CANTARRANA, CUMANA-ESTADO SUCRE AÑO 2007-2008***, llego a las siguientes conclusiones:

- En relación al liderazgo se pudo evidenciar que los directivos ejercen presión para que se lleve a cabo las actividades, muchos de los trabajadores consideran excesiva la carga de trabajo exigida por sus superiores y no se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo ejercido por los directivos.
- El proceso de toma de decisiones está centralizada en los directivos de la institución. En muy pocas situaciones se toma en cuenta la

opinión del personal: docente, administrativo y obrero, pues son los directivos quienes tienen la autoridad para tomar las decisiones finales, ignorando los consejos, sugerencias y opiniones del resto del personal.

- Uría Calderón, Diana Elizabeth (2011), el título del estudio realizado: ***EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELES CI. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO***, llegó a las siguientes conclusiones:

- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide

fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional

➤ Bedodo Espinoza, Valeria; Giglio Gallardo, Carla (2006), el título del estudio realizado: **MOTIVACIÓN LABORAL Y COMPENSACIONES: UNA INVESTIGACIÓN DE ORIENTACIÓN TEÓRICA**, llego a las siguientes 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.

- Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto solo 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.

2.2. ÁMBITO DE LA EMPRESA:

2.2.1. EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A :

2.2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA:

El 16 de Agosto de 1994 en sesión del Directorio de Electro Perú S.A. se aprueba la constitución social de EGESUR, según N° 914 con el acuerdo de la COPRI el 05.09.94, se autoriza la constitución de EGESUR sobre la base de la Unidad de Negocios Aricota. La Junta General de Accionistas de Electroperú S.A en el Acta N°60 del 28.09.94 aprueba la constitución de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A., Finalmente EGESUR fue constituida por escritura pública el 11 de Octubre de 1994, con la categoría de Empresa Estatal con Derecho Privado.

EGESUR impulsa el progreso de la región Sur del país, generando energía eléctrica y ofertando en condiciones de competencia y calidad reconocidas por los organismos técnicos encargados de su evaluación, su participación en el mercado del COES SINAC (Comité De Operación Económica Del Sistema Interconectado Nacional) le permite comercializar la energía

eléctrica con las otras empresas generadoras integrantes de la misma.

La calidad del producto es el resultado de la eficacia con que operan las centrales Hidráulicas y Térmicas, a su vez EGESUR, es una empresa rentable que cumple puntualmente con sus obligaciones y compromisos, especialmente con el erario nacional. Basado en una sólida cultura empresarial, ubica a EGESUR como una entidad generadora de desarrollo, con características operativas y proyectos con la eficiencia necesaria para competir exitosamente en el dinámico entorno empresarial actual.

El objeto principal de EGESUR es dedicarse a las actividades propias de la generación eléctrica para su comercialización dentro de su área de concesión y del Sistema Interconectado Nacional.



Fuente: Empresa de Generación Eléctrica del Sur. Pagina Web www.egesur.com.pe 2012
Fotografiado por: Área de Planeamiento y Control de Gestión

2.2.1.2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL:

2.2.1.2.1. MISIÓN DE EGESUR:

"Generar energía eléctrica de manera eficiente y logrando la satisfacción de nuestros clientes, brindando entorno laboral adecuado e incrementando el valor de la empresa bajo una política de responsabilidad con la sociedad y el Medio Ambiente".

2.2.1.2.2. VISIÓN DE EGESUR:

"Ser reconocida como modelo de empresa eficiente y responsable"

2.2.1.2.3. OBJETIVO GENERAL:

El objetivo de EGESUR es dedicarse a las actividades propias de la generación eléctrica, siempre que cuente con las autorizaciones respectivas y de conformidad con lo dispuesto por la Ley de Concesiones Eléctricas, su Reglamento, disposiciones complementarias y modificatorias.

2.2.1.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Son objetivos estratégicos de EGESUR son:

- La maximización de la rentabilidad, con el firme propósito del crecimiento y desarrollo económico de EGESUR.
- El fortalecimiento y expansión de las relaciones con los grupos de intereses.
- Promover la transparencia de la empresa, con objeto de aumentar la confianza de nuestros clientes.

- Optimizar la Gestión de EGESUR, con el objetivo principal de un crecimiento empresarial.
- Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal.

2.2.1.2.5. CÓDIGO DE ÉTICA ORGANIZACIONAL:

En cumplimiento con el Acuerdo de Directorio N°010-2006/004-FONAFE y Acuerdo 005-2006/S.D. 250-EGESUR, se difunde el presente, para su cumplimiento.

2.2.1.2.5.1. Valores Organizacionales:

- Profesionalismo de los directores y trabajadores, sobre la base de una sólida formación educativa, experiencia laboral y responsabilidad frente a la labor desempeñada, procurando un buen clima laboral.
- Trabajo en equipo, que integre al personal con las metas del área y de la empresa, fomentando la participación de todos los trabajadores.

- Honestidad, integridad moral, lealtad y respeto para los directivos, trabajadores, clientes, proveedores y público en general.
- Converger nuestro esfuerzo en la atención del cliente final, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- Promover la mejora continua e innovación, para alcanzar la máxima calidad considerando criterios de rentabilidad.
- Compromiso social y cultural con la comunidad, protegiendo y respetando el medio ambiente.

2.2.1.2.5.2. Principios Éticos:

- **Probidad:** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer los intereses legítimos de la empresa, sus clientes y la sociedad en su conjunto, y desechando el provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona. Profesa y practica un claro rechazo a la corrupción en todos los ámbitos de desempeño de la Empresa y cumple cabalmente con las normas vigentes.
- **Eficiencia:** Brinda calidad en cada una de las labores a su cargo, buscando el resultado más adecuado y oportuno.

- **Idoneidad:** Se desenvuelve con aptitud técnica, legal y moral en el desempeño de su labor. Propende a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus labores.
- **Veracidad:** Se expresa con autenticidad en las relaciones laborales con todos los miembros de la empresa y con terceros.
- **Lealtad y Obediencia:** Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de la empresa, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las labores a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, los cuales deberá; poner en conocimiento de la administración de la empresa. Asimismo, actúa con reserva y diligencia en el manejo de la información que conoce.

2.2.1.2.5.3. Deberes Éticos:

- **Neutralidad:** Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones ajenas.
- **Transparencia:** Debe ejecutar los actos de su labor de manera transparente, ello implica que dichos actos son accesibles al conocimiento de la ciudadanía a través de los mecanismos legales, de acuerdo a las disposiciones de la Directiva sobre Transparencia aprobada por FONAFE.
- **Discreción:** Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus labores y la prestación de sus servicios, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en caso de conocer actos ilegales o contrarios al orden público y las buenas costumbres.
- **Uso Adecuado de los Bienes de la empresa:** Debe proteger y conservar los bienes de la empresa donde trabaja

o presta sus servicios, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus labores de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes de la empresa para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

- ***Comunidad, Responsabilidad Social y Medio Ambiente:***

Debe preocuparse por realizar una operación segura, eficiente y responsable con la comunidad y el medio ambiente, sobre la base de un cohesionado trabajo en equipo de trabajadores, contratistas y proveedores. Debe buscar brindar herramientas que permitan la mejoría del estándar de vida de los habitantes de la comunidad, y generación de oportunidad, respetando las diversas culturas existentes especialmente las relacionadas con las etnias originarias.

2.2.1.2.5.4. Prohibiciones Éticas:

- Mantener relaciones o participar de situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y labores a su cargo.
- Obtener o procurar beneficios o ventajas indebidas, para sí o para otros, mediante el uso de su cargo, influencia o apariencia de influencia.
- Realizar actividades de proselitismo político a través de la utilización de sus labores o por medio de la utilización de infraestructura, bienes o recursos de la empresa, ya sea a favor o en contra de partidos u organizaciones políticas o candidatos.
- Hacer mal uso de información privilegiada. Participar en transacciones u operaciones financieras utilizando información privilegiada de la empresa a la que pertenece o que pudiera tener acceso a ella por su condición o ejercicio del cargo que desempeña, ni debe permitir el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés particular.

- Ejercer presiones, amenazas o acoso que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas. Obligaciones de comunicar o denunciar actos contrarios del código de ética de EGESUR y el código de marco de ética:
- El Personal, bajo responsabilidad, tiene el deber de comunicar los actos contrarios a lo normado en el presente Código Marco de Ética y en el Código de Ética de la Empresa. Las quejas y denuncias contra el personal que contravenga este Código Marco de Ética y en el Código de Ética de la Empresa, o cualquier otra norma relacionada, podrán ser presentadas en las oficinas administrativas de FONAFE, o de las respectivas Empresas a nivel nacional; ante la Defensoría del Pueblo y ante la Contraloría General de la República. Las mismas deberán ser atendidas por la Empresa que corresponda o derivadas a los órganos de control respectivos.

2.2.1.2.5.5. Sanciones Administrativas:

El incumplimiento de las disposiciones previstas en el presente Código de Ética de EGESUR y el Código Marco de Ética de los Trabajadores de las Empresas del Estado será considerado, según corresponda, como falta laboral conforme a las normas laborales y el Reglamento Interno de Trabajo de las Empresas, falta administrativa según se determine que las conductas constituyan acciones sancionables conforme a la Ley No. 27588, la Ley No. 27815 y la Ley No 27444, y falta de carácter societario de conformidad con la Directiva de Directores aprobada por el Directorio de FONAFE y con las disposiciones correspondientes de la Ley General de Sociedades. A tales efectos, cada Empresa es responsable de la aplicación de las sanciones pertinentes.

2.2.1.2.6. FUNCIONES DE EGESUR:

- Suministrar energía eléctrica con niveles permisibles de tensión, frecuencia y perturbaciones promoviendo el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético,

priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; de forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades y la mejora de las condiciones de vida de la población.

- Minimizar el impacto ambiental en la producción de la energía motivando la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales, fomentando las relaciones armoniosas entre las empresas del Sector minero energético y la sociedad civil.
- La generación de energía para la atención a la demanda en el área de trabajo de la empresa, considerando los aspectos de cobertura y niveles de electrificación.
- Diseñar y ejecutar proyectos u obras vinculada a las actividades eléctricas.
- Otros actos relacionados con el objeto social al que coadyuven a la realización de sus fines.

2.2.1.2.6.1. POLÍTICA REMUNERATIVA DE EGESUR:

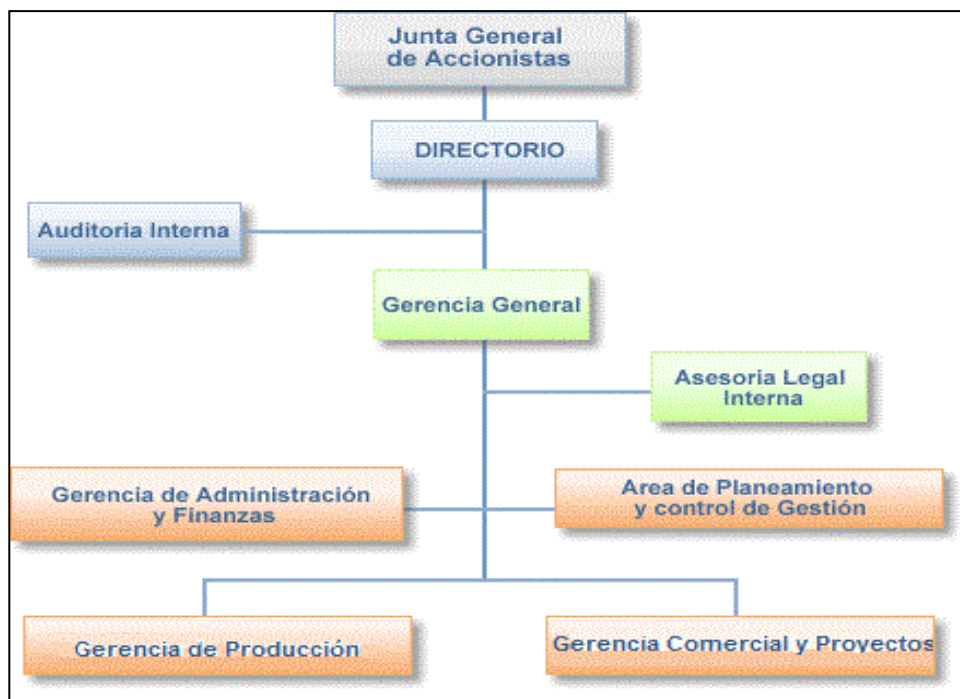
<u>Política Remunerativa</u>			
Empresa	Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.		
Periodo	I. Trimestre 2013		
Nivel	Categoría	Regimen	Monto
1	Gerente General	D.Leg. 728	10.000,00
2	Gerentes o Equivalentes	D.Leg. 728	7.610,40
3	Subgerentes o equivalentes	D.Leg. 728	6.814,50
4	Otros Funcionarios	D.Leg. 728	6.121,50
5	Profesionales	D.Leg. 728	4.966,50
6	Administrativos	D.Leg. 728	2.772,00
6	Técnicos	D.Leg. 728	2.772,00

*Fuente: Empresa de Generación Eléctrica del Sur. Página Web www.egesur.com.pe 2012
Elaborado por: Área de Personal*

2.2.1.2.7. ORGANIGRAMA:

2.2.1.2.7.1. ORGANIGRAMA GENERAL:

La organización de EGESUR está conformada por las siguientes gerencias y órganos de control:



Fuente: Empresa de Generación Eléctrica del Sur. Pagina Web www.egesur.com.pe 2012
Elaborado por: Área de Planeamiento y Control de Gestión

Cada una de las gerencias tiene a su cargo áreas que realizan labores específicas. Las funciones de las gerencias se describen a continuación

- **GERENCIA GENERAL**

La Gerencia General es el órgano de alta Dirección encargado de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las demás áreas de la empresa de acuerdo con los planes, programas, políticas y objetivos aprobados por el Directorio, así como la emisión de directivas y normas que aseguren el funcionamiento eficiente de la empresa, en los aspectos operativos, administrativos, de control, de desarrollo e inversiones.

- **GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

Es el área de línea de la Gerencia General encargada de la operación y mantenimiento de las centrales de generación, líneas de transmisión y sistema de telecomunicaciones, para lograr la producción y suministro de energía programados, en las mejores condiciones de calidad, confiabilidad, seguridad y uso racional de los recursos.

- **GERENCIA COMERCIAL Y PROYECTOS**

Tiene la responsabilidad de proveer y optimizar los ingresos de EGESUR, mediante la comercialización de la energía y potencia propia o de terceros y el desarrollo de proyectos de inversión.

- **GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

Organizar, dirigir y coordinar las actividades de Personal, Logística, Contabilidad y Tesorería dentro de los lineamientos y políticas autorizados por el Directorio y enmarcados en el Manual de Normas y Procedimientos y el Presupuesto de EGESUR.

- **AUDITORIA INTERNA**

Es el órgano técnico de control de EGESUR, dependiente del Directorio, encargado de programar, planificar, conducir, ejecutar y evaluar las acciones de control (auditorias y exámenes especiales) en todas las áreas de la empresa, de

conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control y dispositivos legales vigentes.

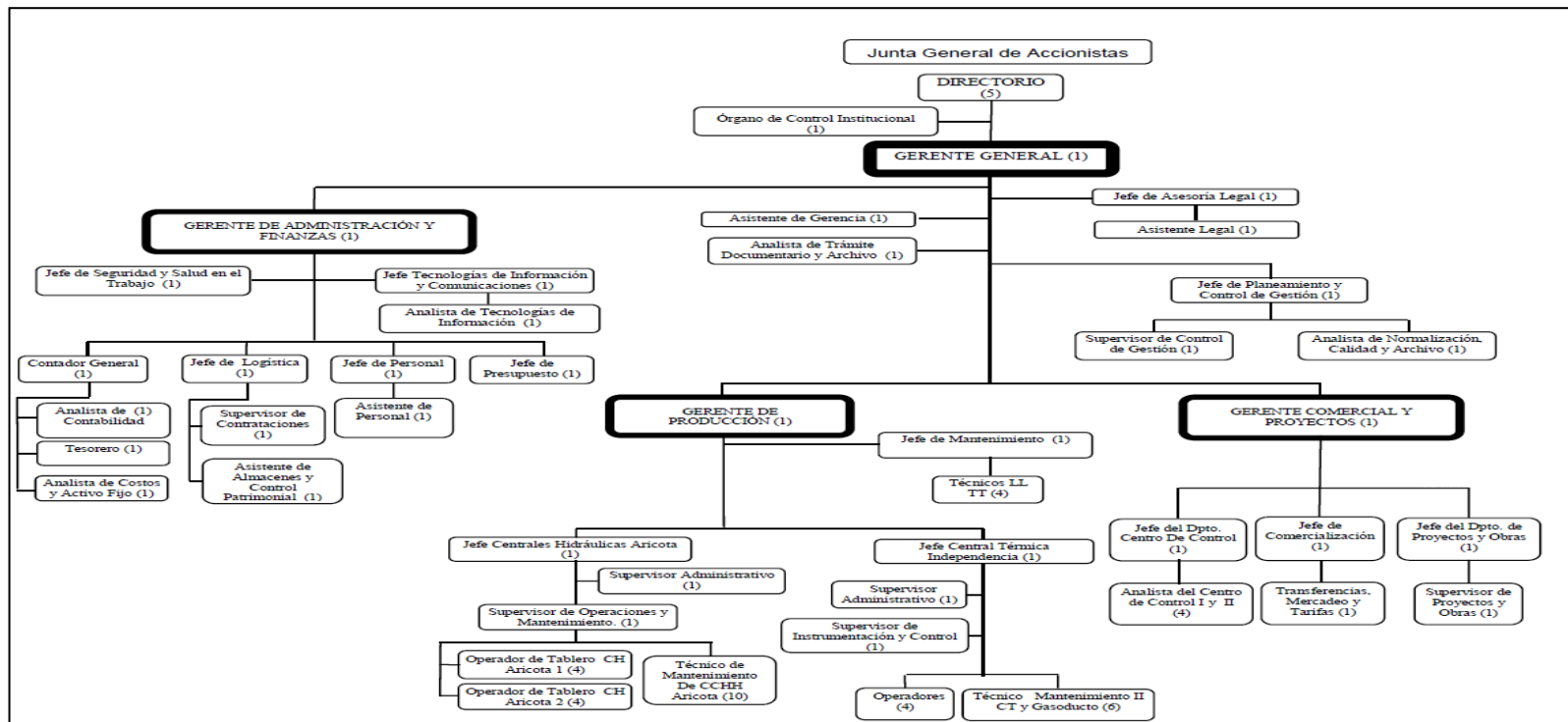
- **ASESORIA LEGAL INTERNA**

Es el órgano de asesoría de la Gerencia General y del Directorio de la empresa, se encarga de asesorar, absolver consultas y efectuar recomendaciones de índole legal, así como velar por la defensa de la empresa en procesos judiciales o administrativos de acuerdo con las disposiciones de la Gerencia General.

- **ÁREA DE PLANEAMIENTO Y DE CONTROL DE GESTION**

Es una oficina dependiente de la Gerencia General, encargada de asegurar la competitividad de la Empresa, a través del planeamiento empresarial, control de los indicadores de gestión y en general la optimización de las actividades de producción y administración.

2.2.1.2.7.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:



Fuente: Empresa de Generación Eléctrica del Sur. Pagina Web www.egesur.com.pe 2012
 Elaborado por: Área de Planeamiento y Control de Gestión

2.2.1.2.8. MARCO LEGAL:

1. Ley de Concesiones Eléctricas - Decreto Ley No. 25844.
2. Reglamento de la Ley de Concesiones Eléctricas D.S. No. 009-93-EM.
3. Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial – Ley No. 27170 y vinculadas.
4. Ley 27806 – Ley de Transparencia y de Acceso a la Información Pública.
5. Reglamento de Seguridad e Higiene Ocupacional del Sub-Sector Eléctrico aprobado por Resolución Ministerial No. 263-2001-EM/UME.
6. Reglamento de Protección Ambiental de las Actividades Eléctricas, aprobado por D.S. No. 029-94-EM.
7. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411
8. Ley del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la república.
9. Ley del Organismo Supervisor de Inversión en Energía - OSINERG - Ley No. 26764.
10. Texto Único Ordenado de la Ley N° 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, aprobado mediante Decreto Supremo N° 083-2004- PCM; en adelante La Ley.

**Fuente: Empresa de Generación Eléctrica del Sur. Pagina Web www.egesur.com.pe
Elaborado por: Asesoría Legal**

2.3. BASES TEÓRICAS:

2.3.1. MOTIVACIÓN: (CONCEPTOS GENERALES)

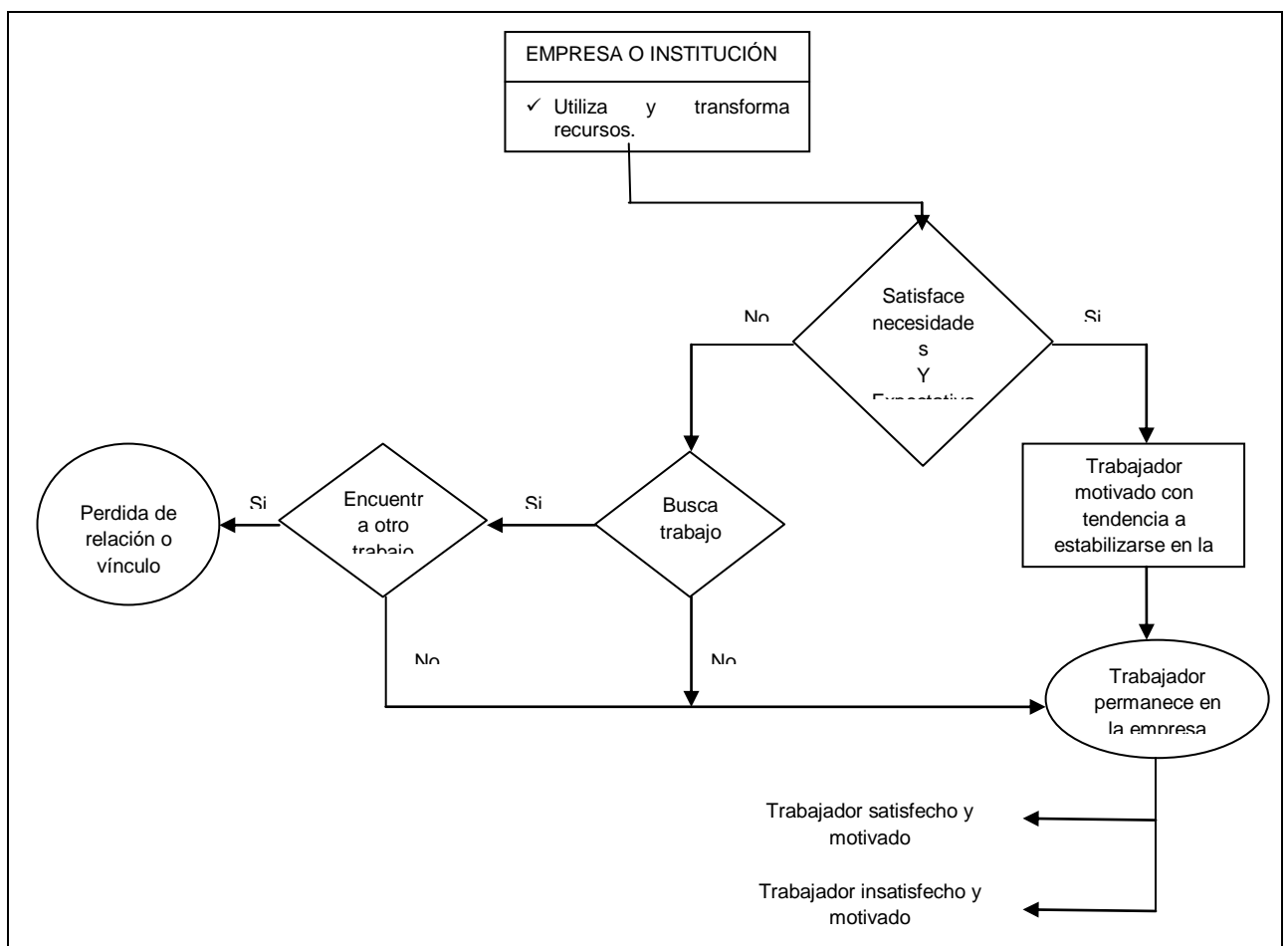
- **Según Jorge García Cruz:** “Hay quienes creen que la motivación es un rasgo personal, es decir algunas personas la tienen y otras no; por ejemplo, llamar perezosas a las personas que parecen carecer de motivación presupone que estas siempre son perezosas o que se caracterizan por falta de motivación”.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Hasta donde se conoce de motivación, esto no es cierto; se sabe más bien que la motivación es resultado de la interacción del individuo y su medio ambiente; de esto se concluye que todo comportamiento humano es motivado.

Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que esta lo hace en primer lugar para conseguir el dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, pero también otras necesidades que no son estrictamente económicas. De

manera general las necesidades del individuo tienen dos componentes uno de carácter económico y otro de carácter psicológico.



Fuente: la motivación y el trabajo en equipo, 1era Edición 1995
Elaborado por: Jorge García Cruz

Hoy en día, los administradores o gerentes en las empresas tienen que aplicar nuevas concepciones o paradigmas para

conseguir que el trabajador se sienta motivado y tenga un desempeño eficaz y eficiente. Dentro de estos paradigmas se considera que el trabajador:

- ✓ No acepta automáticamente la autoridad
 - ✓ Exige un buen trato
 - ✓ Pide respeto por su dignidad
 - ✓ Pide un trabajo interesante
 - ✓ Desea aportar su creatividad
 - ✓ Le gusta trabajar con otros
 - ✓ Busca sentido y trascendencia en su trabajo³.
- **Según Stoner James A. y Freeman R. Edward:** La motivación es un conjunto de factores que generan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

Una forma más sencilla de definir la motivación es considerándola como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación⁴.

³ LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO, Jorge García Cruz, Perú 1995, Print Set SRL, Edición 1 .Pág. 02-03-08-13

⁴ ADMINISTRATION, Stoner James A. y Freeman R. Edward, México 1994, Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana SA, EDICION 5, Pag.200.

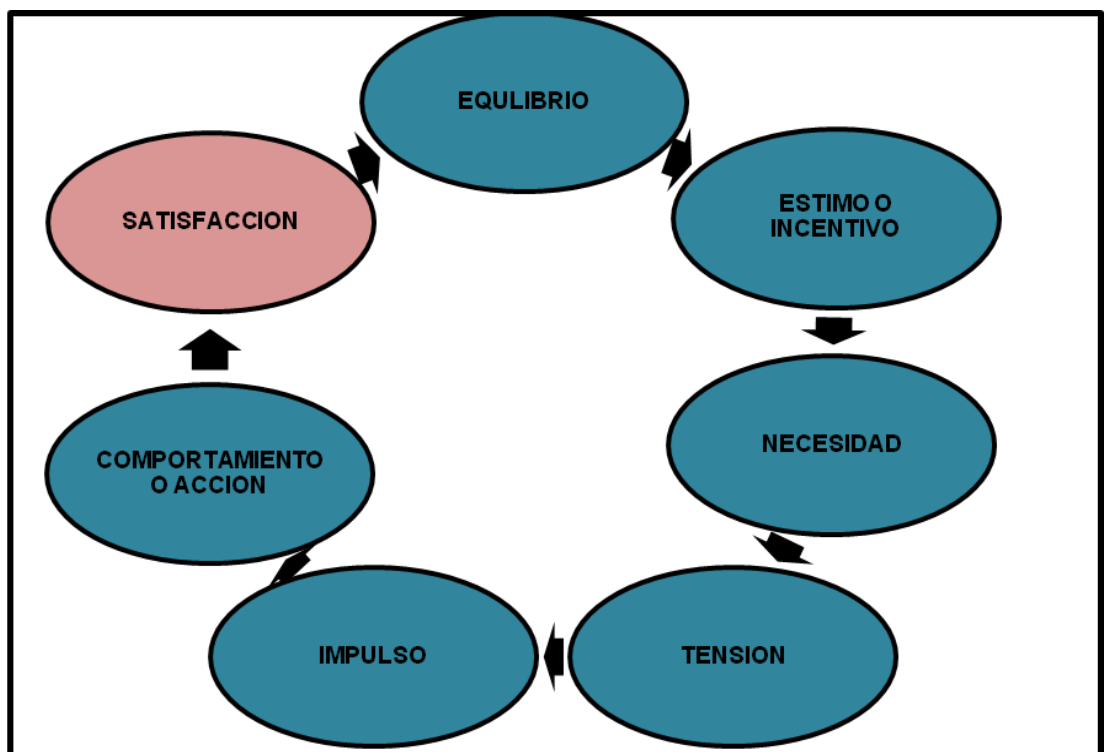
ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Un primer aspecto que el administrador necesita conocer, son las necesidades humanas: ello le permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Cabe resaltar que la motivación en los aspectos laborales, es una herramienta útil, la cual brinda incrementar los índices del desempeño laboral de los colaboradores. Como bien se sabe el castigo, en su forma tradicional ha dejado de ser una práctica en el área de recursos humanos, las realidades aun son muchas, suele suceder que la gente labora solo cuando está presente el jefe. Esto sucede simplemente

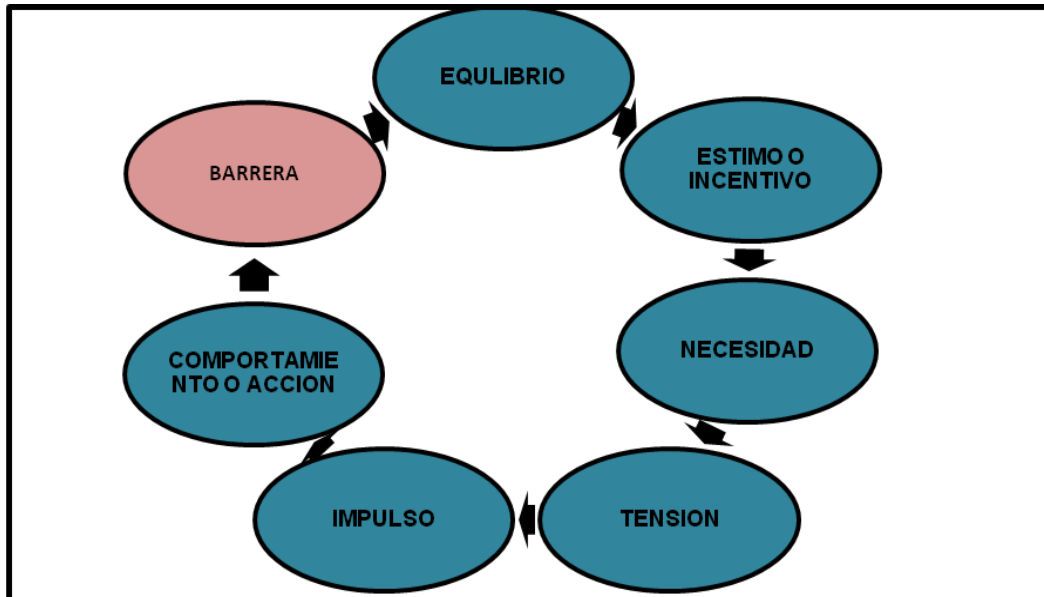
2.3.1.1. ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL:

Visualizando la motivación como un proceso para satisfacer necesidades a través de lo que se denomina el ciclo motivacional, podemos decir que en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad, esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un

estado de tensión, esta misma produce un impulso que genera un comportamiento o acción capaz de alcanzar una forma de satisfacción de aquella necesidad. Si se satisface esa necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo sobrevenga. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, que permite el retorno al equilibrio anterior.



*Fuente: la motivación y el trabajo en equipo, 1era Edición 1995
Elaborado por: Jorge Garcia Cruz*



Fuente: *la motivación y el trabajo en equipo, 1era Edición 1995*
 Elaborado por: Jorge García Cruz

No siempre se obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impide lograrla, cuando esto sucede hay una frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción.

Cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- ✓ Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- ✓ Agresividad (agresividad física o verbal).

- ✓ Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.).
- ✓ Alienación, apatía y desinterés.

2.3.1.2. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN:

De manera concreta la función de la motivación es la de impulsarnos a actuar para alcanzar un mayor nivel de logro en la satisfacción de nuestras necesidades.

2.3.1.3. FUNCIONES DE LA MOTIVACIÓN:

En el ámbito laboral o empresarial la motivación es la base para:

- ✓ Elevar el espíritu y la moral de las personas, conduciéndolas a adoptar una actitud cada vez más positiva para que el resultado de sus acciones se traduzca en mayores logros personales, profesionales y de su organización.
- ✓ Permitir el cambio de actitudes para lograr el compromiso, involucramiento y participación en acciones de mejoramiento en la calidad y productividad de la organización.

2.3.1.4. LA MOTIVACIÓN SEGÚN LA NORMA ISO 9004-2: 1991 (E):

El recurso más importante en cualquier organización lo forman los miembros individuales del personal implicado, como estímulo para la motivación, el desarrollo, la comunicación y el desempeño del personal, su dirección debería dirigirse:

- ✓ Seleccionar al personal en base a su capacidad para satisfacer las especificaciones de trabajo definidas.
- ✓ Proporcionar un ambiente de trabajo que fomente la perfección y una segura relación de trabajo.
- ✓ Aprovechar el potencial de cada miembro de la organización mediante métodos de trabajos creativos, compatibles y con oportunidades para una mayor participación.
- ✓ Asegurar que las tareas que deben ejecutarse y los objetivos que quiere lograr sean comprendidos, incluyendo la manera en que afectan la calidad.
- ✓ Asegurar que todo el personal sienta que participa e influye en la calidad del servicio proporcionado a los clientes.

- ✓ Estimular la participación para mejorar la calidad, dando el debido reconocimiento y recompensando debidamente los logros alcanzados.
- ✓ Evaluar periódicamente los factores que motivan al personal a proporcionar un servicio de calidad.
- ✓ Establecer acciones planificadas para actualizar los conocimientos del personal⁵.

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

La motivación según los autores analizados, es el impulso que da eficacia al esfuerzo, el cual es dirigido a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores resultados a fin de realizarse profesionalmente y personalmente, integrándolo así al círculo donde se efectúa su acción.

⁵ LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO, Jorge Garcia Cruz, Perú 1995, Print Set SRL., Edición 1, Pag. 03-07

A) TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE FREDERICK IRVING HERZBERG:

A.1. FREDERICK IRVING HERZBERG:

(1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene. La publicación en 1968 de su obra "One More Time, How Do You Motivate Employees?" (Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?) Logró vender más de un millón de ejemplares y continúa siendo uno de los mejores libros. Herzberg estudió en la Universidad de la Ciudad de Nueva York, pero al estallar la Segunda Guerra Mundial interrumpió sus estudios para enrolarse en el ejército Norteamericano. Como sargento de una unidad de reconocimiento, le correspondió estar entre los efectivos que liberaron el campo de concentración de Dachau. En éste, dada su preparación universitaria se le asignó a la Oficina de Ayuda y Atención Psicológica que se ofrecía a los matrimonios judíos que habían sido separados de sus familias, víctimas del holocausto. Esta circunstancia y el impacto emocional de los años de guerra habrían de ser factores que marcaran profundamente la vida

personal y profesional de Frederick Herzberg. Como él mismo relatara años más tarde: *“Lo primero que vi al entrar en el campo de exterminio de Dachau fueron las filas de furgones de ferrocarril atestados de cadáveres cubiertos de cal. Acababa de cumplir 22 años. Nada en mi educación en historia o psicología me había preparado para semejante experiencia. Una conmoción profunda estremeció todo mi ser. Sabía que en cualquier sociedad hay alrededor de un 15% de locos. Sin embargo, la sociedad entera había perdido la razón. Me pregunté, ¿cómo era posible que gente normal, en apariencia, hubiera cometido semejantes atrocidades? Desde ese momento concluí que la tarea más importante de un psicólogo consistía en evitar que los cuerdos enloquecieran”*.

Tras la guerra, Herzberg regresó a su país, finalizó sus estudios y se graduó finalmente en 1946, para más tarde trasladarse a la Universidad de Pittsburgh donde comenzó estudios de posgrado en Ciencia y Salud Pública. Fue en esa misma Universidad donde recibiría un premio en Psicología Industrial y Clínica en el año 1949, para doctorarse, un año más tarde, en Psicología, con una tesis doctoral titulada *“Variables pronósticas para la terapia de electroshock”*.

Posteriormente fue director de investigación en el Servicio de Psicología de la Universidad de Pittsburgh, desde 1951 hasta 1957. Ese mismo año volvió a trabajar como profesor de Psicología en Case Western Reserve University (Cleveland, Ohio), tiempo durante el cual trabajó como director del programa de "Graduado en salud mental industrial". Más tarde se trasladó a la universidad de Utah donde ocupó el puesto de profesor de Administración de Empresas, en la Escuela de Negocios⁶.

A.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES:

En el modelo de dos factores se recurre a la naturaleza del trabajo y del contexto en que este ocurre para explicar la motivación, la satisfacción y el desempeño. Herzberg subraya la importancia de las características de puestos y de las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta de que motiva el comportamiento.

Sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral e insatisfacción laboral. La concepción laboral tradicional dice que: la satisfacción e insatisfacción son los extremos opuestos del mismo continuum y que los empleados se

⁶ *THE NEW YORK TIME, Feder B.J., Nueva York 2000, Pag. C26*

ubican en diversas etapas a lo largo del mismo. Sin embargo Herzberg y sus colaboradores señalaron que en realidad existen 2 secuencias uno que va de la no satisfacción a la satisfacción y otro de la insatisfacción a la no satisfacción.



Fuente: *Administración, 7ma Edición, 1998*
 Elaborado por: H. Don-John W. Slocum

**MODELO DE LOS DOS FACTORES
 EJEMPLOS DE MOTIVACIÓN E HIGIENE**

FACTORES DE MOTIVACIÓN (Fuentes de satisfacción laboral)	FACTORES DE HIGIENE (Fuentes de insatisfacción laboral)
Interés del trabajo	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Fuente: *Administración, 7ma Edición, 1998*
 Elaborado por: H. Don-John W. Slocum

Esto lo llevó a concluir que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencias distintas. Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto al trabajo se denominan motivación y las asociadas a insatisfacción son factores de higiene⁷

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- **La satisfacción:** Que es principalmente el resultado de los **factores de motivación**. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- **La insatisfacción:** Es principalmente el resultado de los **factores de higiene**. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo⁸.

⁷ ADMINISTRACIÓN SÉPTIMA EDICIÓN, H. Don-John W. Slocum, México 1998, Thomson Editores, Pag. 472-473

⁸ THE NEW YORK TIME, Feder B.J., Nueva York, 2000, Pag. C27

Frederick Herzberg construyó su teoría de dos factores o de motivación / higiene a partir de una serie de entrevistas. En ellas solicitaba a las personas encuestadas que recordaran momentos en que se sintieron especialmente bien o mal en sus trabajos. Analizando los datos obtenidos, observo que los factores a los que las personas asociaban la satisfacción en el trabajo no coincidían en absoluto con los que producían insatisfacción. Ante este hecho concluyo que satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son extremos opuestos de un mismo continuo, como se había pensado hasta ese momento, lo que le lleva a formular la teoría de los dos factores.

Herzberg encuentra que el opuesto de satisfacción es no satisfacción, y el de insatisfacción no insatisfacción. Además, el movimiento de una persona en cada una de esas dos líneas depende de una clase de factores distinta

Herzberg llama motivadores a la clase de factores que conducen a la satisfacción en el trabajo. Su análisis indica que estos factores se relacionan directamente con el contenido del propio trabajo. Motivadores son el logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal.

Los Factores de higiene son los relacionados con la insatisfacción. Su presencia en un grado suficiente para el trabajador tiene efecto preventivo y evita la insatisfacción de este. Sin embargo, sea cual sea su combinación nunca producirán motivación en una persona. Herzberg observó que esta clase de factores se puede asociar al contexto del trabajo. Se incluyen aquí las políticas de la compañía, el estilo de supervisión, las relaciones con el supervisor y los compañeros, las condiciones físicas de trabajo o el salario. Basándose en esta diferenciación, Herzberg concluye que solo los factores motivadores producen satisfacción en el trabajo, mientras los de higiene sirven únicamente para prevenir la insatisfacción

A.2.1. FACTORES MOTIVADORES (FACTORES INTRÍNSECOS):

Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y

sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).⁹

La teoría de los dos factores del profesor Herzberg, diferencia entre las situaciones que provocan insatisfacción (factores higiénicos) en los trabajadores y las que resultan estimulante (motivadores). Siempre están ligados a la tarea que se ejerce, a su ocurrir en cada momento, al grado de responsabilidad que supone su ejercicio, al éxito o al logro y la alegría del reconocimiento¹⁰.

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad¹¹

A.2.2. FACTORES HIGIENIZANTES (FACTORES EXTRÍNSECOS):

Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en

⁹ *THE MOTIVATION TO WORK*, Herzberg G.-Mausner B. y Snyderman B., Nueva York 1967, Editorial John Wiley

¹⁰ *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-VOLUMEN II*, Tomas Crespo Ramos- José Andrés López –José Enrique Peña-francisco Carreño, España 2003, editorial Mad S.L., 1, Pág. 239

¹¹ *THE NEW YORK TIME*, Feder B.J., Nueva York 2000, Pag. C27

esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción¹².

Son ajenos a la tarea y siempre tienen que ver con el entorno en el que esta se desarrolla: los jefes, normas, seguridad laboral, liderazgo bien entendido, etc.¹³

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

¹² *THE MOTIVATION TO WORK*, Herzberg G.-Mausner B. y Snyderman B., Nueva York 1967, Editorial John Wiley

¹³ *LA PRODUCTIVIDAD Y EL RIESGO PSICOSOCIAL O DERIVADO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL*, Ricardo Fernández García, España 2011, Editorial Club Universitario, Pág. 34

✓ **Dinámica de higiene :**

1. Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.
2. Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.
3. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
4. La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.
5. La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.
6. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su

trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.

7. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.
8. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.
9. Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?
10. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva¹⁴.

¹⁴ *THE NEW YORK TIME, Feder B.J., Nueva York 2000, Pag. C26*

A.2.3. CUADRO COMPARATIVO DE LOS FACTORES DE
HERZBERG:

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> • Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. • Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. • Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. • Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. • Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. • Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. • Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. • Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. • Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. • Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

*Fuente: Human Behavior of Work-Human Relations and Organizational Behavior, 1979
Elaborado por: Keith Davis*

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de **Job Enrichment** (Enriquecimiento del Trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar¹⁵

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Según el autor esta teoría considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en una empresa, los factores motivadores y factores de higiene, pero cuando estos factores no se han

¹⁵ **HUMAN BEHAVIOR OF WORK-HUMAN RELATIONS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Keith Davis, New York 1979, Mc Graw Hill**

resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. La satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo. Según Frederick Herzberg existen 3 leyes:

- Una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él.*
- Una persona hará más de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él.*
- Una persona hará más aun de algo, si personalmente siente que mientras él hace ese algo, progresa.*

B) TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW (1954):

B.1. ABRAHAM MASLOW:

Abraham Maslow nació en Brooklyn, Nueva York el 1 de abril de 1908. Fue el primero de siete hermanos y sus padres eran emigrantes judíos no ortodoxos de Rusia. Estos, con la esperanza de lograr lo mejor para sus hijos en el nuevo mundo, le exigieron bastante para alcanzar el éxito académico. De manera poco sorprendente, Abraham fue un niño bastante solitario, refugiándose en los libros.

Para satisfacer a sus padres, primero estudió leyes en el City College de Nueva York (CCNY) Después de tres semestres, se transfirió a Cornell y luego volvió a CCNY. Se casó con Berta Goodman, su prima mayor, en contra de los deseos de sus padres. Abe y Berta tuvieron dos hijas.

Ambos se trasladaron a vivir a Wisconsin de manera que él pudiese acudir a la Universidad de Wisconsin. Fue aquí donde empezó a interesarse por la psicología y su trabajo empezó a mejorar considerablemente. Aquí pasaba tiempo trabajando con Harry Harlow, famoso por sus experimentos con bebés resus de

mono y el comportamiento del apego. Recibió su BA en 1930, su MA en 1931 y su doctorado en 1934, todos en psicología y de la Universidad de Wisconsin. Un año después de su graduación, volvió a Nueva York para trabajar con E.L. Thorndike en la Universidad de Columbia, donde empezó a interesarse en la investigación de la sexualidad humana. Comenzó entonces a dar clases a tiempo completo en el Brooklyn College. Durante este periodo de su vida, entró en contacto con muchos de los inmigrantes europeos que llegaban a Estados Unidos, y en especial a Brooklyn; personas como Adler, Fromm, Horney, así como varios psicólogos de la Gestalt y freudianos.

En 1951 Maslow pasó a ser Jefe del departamento de Psicología en Brandeis, permaneciendo allí durante 10 años y teniendo la oportunidad de conocer a Kurt Goldstein (quien le introdujo al concepto de auto-actualización) y empezó su propia andadura teórica. Fue aquí también donde empezó su cruzada a favor de la psicología humanística; algo que llegó a ser bastante más importante que su propia teoría.

Pasó sus últimos años semi-retirado en California hasta que el 8 de junio de 1970 murió de un infarto del miocardio después de años de enfermedad¹⁶.

B.2. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES:

Probablemente la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Maslow. El formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Conforme a cada una de las necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. El individuo avanza hacia arriba por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que, de acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en que nivel de la jerarquía está actualmente esta persona y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que este inmediatamente arriba¹⁷.

¹⁶ ABRAHAM MASLOW, *VISIONES DEL FUTURO*, Abraham Maslow, California 1996, Editorial Kairos S.A., Pág. 13-15

¹⁷ *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, Robbins, Stephen, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag 169

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas¹⁸

Maslow, separo las cinco necesidades en ordenes altos y bajos, las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como orden bajo, y lo social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. La diferencia entre las dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad)¹⁹.

¹⁸ *MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD, Maslow .A.H, Madrid 1991, Edición Díaz de Santos*

¹⁹ *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Robbins, Stephen, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag 170*

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

*Fuente: Comportamiento Organizacional, 8va edición 1999
Elaborado por: Robbins, Stephen*

- **Fisiológicas:** incluye el hambre, la sed, el refugio. El sexo y otras necesidades físicas.
- **Seguridad:** incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- **Social:** incluye afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- **Estima:** incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

- **Autorrealización:** el impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Maslow postula que la motivación sirve para satisfacer una necesidad, las de tipo superior tan solo aparece y es operativa. Así por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de las necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas; del mismo modo buscara satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores. Esta teoría establece una serie de necesidades experimentadas por el individuo y origina la "Pirámide de Necesidades".

Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía. Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de

la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias

C) TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DE DOUGLAS MCGREGOR:

C.1. DOUGLAS MCGREGOR:

Douglas McGregor nació en 1906 en Detroit, en su juventud trabajó como obrero en una playa de la estación de servicio de Búfalo, llegando a ser supervisor de Detroit. Se graduó en psicología en la Universidad de Wayne y luego hizo un doctorado en Psicología Experimental en la Universidad de Harvard.

A lo largo de su carrera trabajó como director de recursos humanos en la empresa química de Dewy et Amy, y como empresas de consultoría y los sindicatos en la negociación colectiva, mediación de conflictos sindicales, la formación y la gestión de la compensación.

Él era un profesor de la Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology Management y presidente del Antioch College desde 1944 hasta 1954. También enseñó en el Instituto Indio de Gestión de Calcuta. Su libro El lado humano de

las organizaciones ", escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación.²⁰

C.2. TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y":

Douglas McGregor, propuso dos posiciones distintas de los seres humanos:

Una básicamente negativa, nombrada Teoría "X" y otra básicamente positiva, nombrada Teoría "Y", después de ver la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, McGregor concluyo que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que el tiende a moldear su comportamiento hacia subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la teoría "X", existen 4 premisas adoptadas por los gerentes y en contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor, listo cuatro suposiciones positivas que llamo teoría "Y", las cuales son:

²⁰ *HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO, George J.R. Claudes y Lourdes Álvarez, México 2005, Pearson Education, Pág. 115.*

TEORÍA “X”	TEORÍA “Y”
<ul style="list-style-type: none"> • A los empleados inherentes les disgusta trabajar y siempre que sea posible trataran de evitarlo. • Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr metas. • Los empleados evitaran responsabilidades y buscaran dirección formal siempre que sea posible. • La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostraran muy poca ambición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar. • La gente ejercitara la auto dirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos. • La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad. • La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

*Fuente: Comportamiento Organizacional, 8va edición 1999
Elaborado por: Robbins, Stephen*

- **La Teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades.
- **La Teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso

- **La Teoría Z** que hace incidencia en la participación en la organización²¹.

C.3. LAS IMPLICACIONES MOTIVACIONALES DE ACEPTAR EN ANÁLISIS DE MCGREGOR:

- *Según el marco presentado por Maslow:* La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y se supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos.

McGregor mismo mantiene la creencia de que las premisas de la teoría Y fueron más validas que las de la teoría X. Por tanto, propuso tales ideas como la toma participativa de decisiones, los trabajadores desafiantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo, como métodos que podrían maximizar la motivación de un empleado²².

²¹ **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Robbins, Stephen, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag 170-171**

²² **ADMINISTRACIÓN, Stoner y otros, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag. 494, 6ta Edición**

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

McGregor, presentó otro ángulo de la motivación en su teoría de la Persona Compleja, y distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo, a las que denominó Teoría X y Teoría Y:

La teoría X, es la posición tradicional, en función de estas concepciones, respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción.

La teoría Y, es la posición optimista la cual desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual, administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

D) TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAN:

D.1. DAVID MCCLELLAN:

Nació el 20 de mayo de 1917 en Mt. Vernon, Nueva York. Obtuvo una licenciatura B.A. en 1938 de la Universidad Wesleyan y su M.A. en 1939 de la Universidad de Missouri.

Doctorado en Filosofía y en psicología experimental por Universidad Yale en 1941. McClelland enseñó en la universidad de Connecticut y la Universidad de Wesleyan Antes de unirse a la facultad en la Universidad de Harvard en 1956, trabajó Cuando hace 30 años, sirviendo como presidente del Departamento de Relaciones Sociales. Se trasladó a la Universidad de Boston en 1987, donde era un Profesor de Investigación Distinguido de Psicología hasta su muerte en marzo de 1998 a la edad de 80 años.

En este caso, fue galardonado con el Premio Asociación Americana de Psicología por Contribuciones Científicas Distinguidas.

D.2. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAN:

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Necesidad de Logro:**

Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

- **Necesidad de Poder:**

Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- **Necesidad de Afiliación:**

Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente²³.

“Algunas personas tienen una fuerza impulsadora para tener éxito. Luchan por el logro personal y no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes, este impulso es la necesidad de logro”. En la investigación sobre la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por sus grandes deseos de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que tengas la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que puedan recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente si están mejorando o no, y situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes”²⁴.

²³ *ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN HUMANA, McClelland D.C., Madrid Narcea 1989, Alianza Editorial.*

²⁴ *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, Flores Javier Garcia, Lima 2000, Universidad del Pacifico, Pag. 536.*

Los grandes realizadores son jugadores; les disgusta tener éxito por la suerte. Prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otros. De manera muy especial evitan lo que perciben ser tareas muy fáciles o muy difíciles. Quieren superar obstáculos, pero quieren sentir que su éxito (o fracaso) se deben a sus propias acciones. Esto significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia.

Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben su probabilidad de éxito es 0,5, esto es, estiman que tienen una oportunidad de éxito de 50%. Les disgusta apostar con las probabilidades altas ya que no logran la satisfacción de logro de las circunstancias del éxito. En forma similar no les gustan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito), pues no existe reto para sus habilidades. Les gusta establecer metas que requieran que ellos mismo se esfuercen más.

Cuando hay una oportunidad en la que la posibilidad del éxito es igual a la del fracaso, existe una ocasión óptima de experimentar sentimiento de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

“La necesidad de poder, es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos altos en la necesidad de tener el poder disfrutan el estar a cargo”, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz²⁵.

Las personas con una gran necesidad de afiliación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de compresión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

Flores García manifiesta que hay dos tipos de necesidad afiliativas:

Afirmación afiliativa: referida a la preocupación de obtener interrelaciones con las demás personas.

²⁵ **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Robbins, Stephen, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag 176**

Interés afiliativo: consiste en la preocupación de mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas²⁶.

COMENTARIO DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Según el autor los tres impulsos los cuales son el poder, afiliación y logro son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

La propuesta de McClelland, permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicara con sus empleados, según la necesidad particular de cada persona.

²⁶ **EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, Flores Javier Garcia, Lima 2000, Universidad del Pacifico, Pag. 537.**

E) TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM:

E.1. VICTOR VROOM:

Víctor Vroom nació el 9 de agosto de 1932 en Montreal, Canadá, es profesor de la escuela de negocios en Yale School of Management.

El profesor Vroom es conocido por su trabajo sobre la teoría de la esperanza de la motivación que intenta explicar por qué las personas deciden seguir ciertos cursos de acción en la organización en particular en la forma de decisiones y liderazgo. Sus libros más conocidos son de trabajo y motivación el liderazgo y la toma de decisiones y el nuevo liderazgo.

Vroom también ha sido un consultor para una serie de empresas como G.E. y American Express.

E.2. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS:

El autor más destacado de esta teoría es Victor Vroom (1964), pero ha sido completada por Porter - Lawler (1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abriga esperanzas y expectativas

respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985). Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por

la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?

- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = valor de la recompensa *

probabilidad de logro

E.2.1. Algunas de las consecuencias pueden ser:

- ✓ La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- ✓ Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc. Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos²⁷.

Una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, aunque tiene sus críticos, la mayor parte de la evidencia de la investigación apoya la teoría.

“La teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. La teoría de las

²⁷ *WORK AND MOTIVATION, Vroom V, Nueva York 1964, Editorial John Wiley and Sons*

expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que este llevara a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado”²⁸.

E.2.2.Enfoque en Tres Relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. Relación recompensa-desempeño: el grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevara al logro o al resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: el grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que estas recompensas potenciales son para el individuo.

²⁸ *EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, Flores Javier Garcia, Lima 2000, Universidad del Pacifico, Pag. 187.*

La teoría de las expectativas ayuda a explicar porque muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hace lo mínimo necesario para mantenerse. Esto se puede evidenciar cuando se observa la teoría de las tres relaciones con más detalle. Para ello Robbins plantea preguntas para que los empleados respondan de manera afirmativa para maximizar su motivación.

PRIMERO; ¿si yo doy esfuerzo máximo, será reconocido en mi evaluación de desempeño?

Para muchos empleados la respuesta es “NO”, ¿Por qué?, su nivel de habilidad podrá ser deficiente, lo que significa que sin importar cuán dura se esfuercen, probablemente no tendrán un alto desempeño. El sistema de evaluación del desempeño en la organización podría diseñarse para evaluar factores que no involucran el desempeño como la lealtad, la iniciativa o el valor, lo cual significa que un mayor esfuerzo no necesariamente tendrá como resultado una evaluación más alta. Todavía otra posibilidad es que el empleado con razón o sin razón, perciba que le cae bien a su jefe. Como resultado espera tener una evaluación pobre a pesar de su nivel de esfuerzo. Estos ejemplos sugieren que una posible

fuerza de la baja de motivación del empleado es la creencia, por parte del empleado, de que sin importar cuán duro trabaje él, la probabilidad de conseguir una buena evaluación de desempeño es baja.

SEGUNDO; ¿Si consigo una buena evaluación de desempeño, ello me llevara a recompensas organizacionales? Muchos empleados ven la relación desempeño-recompensa en su trabajo como débil. La razón es que la organización recompensa muchas cosas además del desempeño. Por ejemplo, cuando el salario se distribuye a los empleados con base en factores como la antigüedad, el ser cooperativo o el “alabar” al jefe, es probable que los empleados vean la relación desempeño-recompensa débil y desmotivadora.

TERCERO; ¿Si soy recompensado, son los premios personales atractivos? El empleado que trabaja duro con la naturaleza de obtener un ascenso pero obtiene un incremento de salario en su lugar, el empleado que quiere un trabajo más interesante y de mayor desafío pero recibe solo unas palabras de aprecio. Estos ejemplos ilustran la importancia de que las

recompensas se diseñen de acuerdo con las necesidades individuales del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes están limitados en las recompensas que pueden distribuir, asumen por error que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación. En cualquier caso, se mengua la motivación del empleado.

“la clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente entre las recompensas y la meta de satisfacción individual. Como modelo de contingencia, la teoría de las expectativas reconoce que no existe principio universal para una aplicación de las motivaciones de todo mundo. Además, solo porque entendemos las necesidades que una persona busca satisfacer no podemos asegurar que el individuo perciba un alto desempeño como el camino necesario para la satisfacción de estas necesidades”²⁹

²⁹ *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Robbins, Stephen, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag 188*

E.2.3. Otros conceptos de la teoría de las expectativas³⁰:

INCENTIVO	DEFINICIÓN	CONSECUENCIAS
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Fuente: *El factor Humano en la Empresa, 2000*
Elaborado por: Jose María Rodríguez P.

³⁰ *EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA, Jose María Rodríguez Porras, Bilbao 2000, Ediciones Deusto.*

COMENTARIO DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas, la clave de esta teoría consiste en comprender las metas de la personas y el vinculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa esta mediada por el papel de la percepción o visión del mundo que posee la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos, como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

F) TEORÍA ERC DE ALDERFER

F.1. CLAYTON ALDERFER:

Paul Clayton Alderfer (nacido el 01 de septiembre 1940 en Sellersville, Pennsylvania) es un psicólogo estadounidense que amplió aún más la jerarquía de necesidades

de Maslow categorizando la jerarquía en su teoría ERG (Existence, Parentesco y Crecimiento). Alderfer categoriza las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) en la categoría de la Existencia. Se ajusta el amor interpersonal de Maslow y las necesidades de estima en la categoría de relación. La categoría Crecimiento contenía la actualización del uno mismo y de las necesidades de autoestima. Alderfer también propuso una teoría de la regresión a estar de acuerdo con la teoría ERG. Dijo que cuando no se satisfacen las necesidades de una categoría más alta que las personas que redoblen los esfuerzos invertidos en la necesidad de categoría inferior. Por ejemplo, si la auto-actualización o la autoestima no se cumplen entonces las personas van a invertir más esfuerzo en la categoría de relación con la esperanza de lograr la mayor necesidad.

F.2. TEORÍA ERC (EXISTENCIA, RELACIÓN Y CRECIMIENTO):

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC. El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de

seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que (1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y (2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar

suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración-regresión. El lector recordará que Maslow planteaba que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedara satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

En resumen, la teoría ERC argumenta, al igual que Maslow, que las necesidades satisfechas de orden inferior conducen al deseo de satisfacer necesidades de orden superior; pero las necesidades múltiples pueden operar al mismo tiempo,

como motivadores y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERC es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado. La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas clasifica de manera diferente las categorías de necesidades —por ejemplo, los españoles y los japoneses colocan las necesidades sociales antes de sus exigencias fisiológicas — sería consistente con la teoría ERC. Diversos estudios han apoyado la teoría ERC, pero también hay evidencias de que no funciona en algunas organizaciones. Sin embargo, en general, la teoría ERC representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades que la fórmula original de Maslow.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- **Motivaciones de Existencia:** Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- **Motivación de Relación:** Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- **Motivación de Crecimiento:** Se centran en el desarrollo y crecimiento personal³¹.

COMENTARIO DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Según el autor, se realizó una revisión de las necesidades de Maslow, con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimo que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: existencia, de relación y de crecimiento (ERC).

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta por Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento

³¹ **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Robbins, Stephen, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag 188**

flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes.

G) TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE:

G.1. EDWIN A. LOCKE:

El profesor Edwin A. Locke (nacido el 05 de enero 1938) es un psicólogo estadounidense y un pionero en la teoría de la fijación de objetivos. Él es un ex profesor del Decano de motivación y liderazgo en el Robert H. Smith School of Business de la Universidad de Maryland, College Park. Él era también afiliado con el Departamento de Psicología. La Asociación para la Ciencia Psicológica tiene lo elogió, diciendo: "Locke es el psicólogo organizacional más publicado en la historia del campo. Su investigación pionera ha avanzado y enriquecido nuestra comprensión de la motivación y satisfacción profesional. La teoría de que es sinónimo de su nombre - la teoría de la fijación de objetivos - es tal vez la teoría más ampliamente respetada en psicología industrial-organizacional. Su capítulo 1976 sobre la satisfacción laboral sigue siendo una de las piezas más altamente citados de trabajo en el campo.

G.2. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS:

Esta teoría plantea la necesidad de metas claras y alcanzables para mantener a la gente motivada, las cuales deben cumplir con lo siguiente:

- Deben ir desde las más simples a las más complejas.
- Deben estar claras y establecer el nivel de desempeño y recompensa para que sirvan.
- Deben considerar las diferencias individuales

La importancia del establecimiento de metas radica en que es un elemento que se centra en el comportamiento y puede llegar a convertirse en una motivación, la cual se incrementa si además la persona recibe retroalimentación del de cursar de su conducta para alcanzar tales metas.

La meta se constituye en un reforzador que mantiene elevada la motivación y si el individuo participa en la formulación de sus propias metas es probable que su motivación aumente, ya que se siente parte del proceso y las metas las siente alcanzables y no impuestas.

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones³².

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros³³.

³² "THE APPLICATION OF GOAL SETTING TO SPORT" en *journal of sport psychology*, Locke, E. A. y Latham, 1985, 7, Pag. 428-433

³³ "JOINT EFFECT OF FEEDBACK AND GOAL SETTING ON PERFORMANCE" A FIELD STUDY OF RESINDETIAL ENERGY CONSERVATION, Becker L. J., Mexico 1978, Pag. 63-428-433

COMENTARIO DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia. Por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentaran la motivación intrínseca.

Desde esta perspectiva, los planes y las metas están asociadas a una búsqueda de coherencia del sí mismo personal.

H) TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STANCEY ADAMS:

H.1. STANCEY ADAMS:

Nació el 30 de octubre de 1735 en Braintree (hoy Quincy), Massachusetts (Estados Unidos).

Cursó estudios en Harvard, donde se graduó en 1755. Posteriormente estudió derecho y ejerció la abogacía desde 1758.

El inicio de su carrera política, estuvieron caracterizados por la denuncia de la Stamp Act (Ley del Timbre). Le eligieron como abogado de varios soldados británicos acusados

de la muerte de cinco colonos en la matanza de Boston (1770) y defendió con éxito a sus clientes justificando el uso de la fuerza en defensa de sus vidas.

En sus ensayos *Novanglus* (1774-1775) defendió la resistencia colonial y argumentó que el Imperio Británico era en realidad una liga de entidades políticas casi autónomas. En el primer y segundo Congresos Continentales, apareció como máximo exponente de los derechos históricos de los ingleses.

Junto con su primo Samuel Adams contribuyó a la designación de George Washington como comandante del nuevo Ejército Continental. Formó parte del comité que redactó la Declaración de Independencia, y fue entonces cuando comenzó su rivalidad con Thomas Jefferson. En 1778 el Congreso le mandó junto a John Jay para unirse a Benjamín Franklin como representantes diplomáticos en Europa. Franklin permaneció como delegado estadounidense en Francia; Adams marchó a las Provincias Unidas (hoy Países Bajos) y tomó la responsabilidad de iniciar las negociaciones con Gran Bretaña; Jay viajó a España. Negociaron juntos en 1782 y 1783 el Tratado de París, poniendo así fin a la guerra con Gran Bretaña.

En 1785 se convirtió en el primer embajador estadounidense en Gran Bretaña, cargo que desempeñó hasta 1788. Durante su estancia en Londres escribió los tres volúmenes de la Defensa de las constituciones de gobierno de los Estados Unidos de América.

Tras ser vencido en las elecciones de 1788 y 1792, en las que Washington resultó elegido presidente, se convirtió en el primer vicepresidente de la nación. En el año 1796 fue elegido para suceder a Washington como presidente ganando en las elecciones a Thomas Jefferson y Thomas Pinckney.

Los federalistas de Hamilton aprueban las leyes de Extranjería y Sedición (Alien and Sedition Acts), que restringían los derechos y privilegios de los forasteros y Adams se negó a aprobarlas. Conservó el gabinete que había heredado de Washington, varios de cuyos miembros eran leales a Hamilton. En unión de sus partidarios en el Congreso estos manipularon la creación del nuevo ejército que en realidad controlaba Hamilton. En febrero de 1799 nombró nuevos comisionados para reanudar las negociaciones de paz con Francia. La iniciativa de paz le permitió dismantelar el nuevo ejército, sin embargo, la política exterior dividió el Partido Federalista en vísperas de las elecciones de 1800

y contribuyó de manera significativa a la elección de Thomas Jefferson y a la victoria republicana en ambas cámaras en el Congreso. Cuando abandonó la presidencia, se dedicó a escribir.

John Adams falleció el 4 de julio de 1826 en Quincy, Massachusetts (Estados Unidos).

H.2. TEORÍA DE EQUIDAD DE STANCEY ADAMS:

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

H.2.1. Consecuencias para el voluntariado:

- El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntarios hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los voluntarios y sobre todo no saben cómo su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se está haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

H.2.2. Factores de motivación:

FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN	FACTORES QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.• Proporcionar recompensas y alabanzas.• Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.• Animar y favorecer la creatividad.• Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.• Ayudar al desarrollo de habilidades personales.• Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.• Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Fuerte crítica hacia el trabajo.• Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.• Supervisión de las tareas no adecuada.• No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.• Adoptar decisiones unilaterales.• No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.• Ocultar la verdad.• No dar elogios por el trabajo bien realizado.• Asignar trabajos aburridos o tediosos.• Falta explícita de reconocimientos.• Ausencia de comunicación

<ul style="list-style-type: none"> • Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente. 	<p>entre los diferentes niveles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de no formar parte del equipo.³⁴
---	--

Fuente: *Organization Design* Addison-Wesley Mass, 1977
 Elaborado por: Galbraith

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Se concluye que el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se definiría como el fragmento que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

³⁴ "ORGANIZATION DESIGN" ADDISON-WESLEY MASS, Galbraith, Mexico 1977, Pag. 163-177

I) FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL :

- a. Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: en este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema dese ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleados no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos.

(RODRIGUEZ, 2001): “ Manifiesta que en el sistema de recompensa se deba ponderar probablemente los insumos en

diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo mas poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato”.

Los gerentes tendran que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzar con uno de ellos, puede ser inutil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomia, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Se debe mencionar tambien el dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoria de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que esta en desventaja economica, significa preverse alimento, abrigo, etc. Para el acaudalado, significa el poder y prestigio.

Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dara como resultado mayor productividad y satisfaccion en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con el se pueden adquirir diversos tipos de refuerzo, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir mas dinero. La gente no trabaja por el dinero en si mismo, que es un papel sin valor intrinseco; trabaja por que el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la unica fuente de motivacion en el trabajo.

(WERHRICH, 1999): “El salario basico sigue siendo el factor mas importante de motivacion: hay teorias que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es asi, es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata. Una compensacion inteligente deberia incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa”.

Dice: “ el escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambio mucho continua.

Antes los empleados reclamaban mejores sueldo. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo”.

En este contexto, entonces es necesario cambiar las reglas del juego,”hay que desarrollar una administracion de remuneracion inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que este bien administrado. Po eso, hoy mas que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona”.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la unica recompensa con la cual disponen y creen ademas, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que solo la administracion superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrian ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de meritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso dias especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre,

banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados, etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además que cosas valora el trabajador.

- b. Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal: la necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidad que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las persona aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización,

de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Esta repercute en el individuo de diferentes maneras: eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos,

pues esta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Como beneficia la capacidad al personal.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

c. Se considera también que aumenta la motivación al alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales o afiliación y aceptación). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

(SOLANA, 1973): afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas.

Todo este mecánico se toma más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultura organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan por que se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo

de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

- d. También el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

(ANTONIO, 2000): En la actualidad la organización internacional del trabajo, viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, como empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y

diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte

y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.

- La organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia la misma dirección. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de factores que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

La vida es fundamentalmente ebullición, actividad y desarrollo. Todos estamos en continua actividad y hasta las personas más perezosas hacen una serie constante de actividades.

J) ESTRATEGIAS DE LA MOTIVACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN:

Las estrategias que utilizan las organizaciones empresariales a su personal dependen de factores como capacidad económica de la empresa, modelo de gestión organizacional aplicada, ubicación en el sector específico.

Nivel de posicionamiento en el mercado, objetivos y estrategias que aplica, entre otros. Entre las estrategias de motivación se tiene:

J.1. La capacitación laboral:

La capacitación laboral adquiere importancia hoy en día como consecuencia del interés de las organizaciones por contar con trabajadores que reúnan un conjunto de conocimientos adecuados al puesto, que exige cada vez más competencias laborales innovadoras e imaginativas.

“Desde el punto de vista de los recursos humanos, coexisten dos tipos de mercados: el mercado de recursos humanos formada por personas desocupadas en edad laboral, por aquellas que laboran actualmente pero que se encuentran insatisfechas; y el mercado laboral conformada por las organizaciones tanto privadas como públicas que requieren incorporar trabajadores”.

Lo recomendable sería que haya una correspondencia entre los dos mercados pero realmente lo que se tiene son trabajadores formados con competencias menores o diferentes que requieren los puestos, creando una diferencia que se suple actualmente con capacitaciones adicionales para ajustar al puesto.

La capacitación debe ser tomada por las organizaciones como estrategia que rompa los esquemas tradicionales que limitan su avance. Es por ello que el tener acceso a esta posibilidad formativa actúa cada vez mas como uno de los factores motivadores principales. Para lograr una máxima operatividad y eficiencia en las acciones formativas, consiguiendo que se conviertan en auténticas herramientas motivadoras, las organizaciones empresariales deben utilizar metodologías innovadoras basadas en la integración del aprendizaje y el trabajo. Ello implica innovar los contenidos de los programas de

capacitación, dosificar la intensidad de la capacitación, utilizar equipos y recursos pedagógicos, entre otro³⁵

J.2. La participación en la toma de decisiones:

“La mayoría de las personas se sienten motivadas si se les consulta sobre las acciones, problemas o decisiones que les afectan. Por ello el nivel adecuado de participación se traduce en motivación y en conocimiento valioso para el éxito de la organización.

La toma de decisiones participativa se relaciona con la necesidad de afiliación y de aceptación, originando en el personal un sentido de logro fundamental para el éxito de la organización”.³⁶

J.3. La calidad de la vida laboral:

Consiste en un enfoque de sistemas aplicable al diseño de puestos y al logro del enriquecimiento de los mismos, combinando medidas y parámetros económicos, técnicos y

³⁵ *GESTION DE TALENTO HUMANO, Chiavenato Idalberto, México 2003, Editorial mc Graw-Hill, Pag. 179*

³⁶ *ADMINISTRACIÓN, Stoner y otros, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag. 204, 6ta Edición*

sociales. Lo cierto es que la calidad de la vida laboral no es solamente un enfoque amplio sobre el enriquecimiento del puesto, si no que es necesario concebirla como un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología organizacional, la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de motivación y el liderazgo. Los directos conviden la calidad de la vida laboral como un medio para evitar el estancamiento y mejorar la productividad, los trabajadores y representantes sindicales la entienden como un argumento a utilizar para mejorar sus condiciones laborales, la rentabilidad y conseguir salarios más elevados, y por su parte, el estado se siente atraído por esta variable como un medio para mejorar los rendimientos, reducir la inflación, obtener democracia interna y reducir al máximo los conflictos laborales.

La calidad laboral es un componente de la responsabilidad social empresarial (RSE). Ser responsable socialmente implica para una empresa asumir de manera voluntaria y proactiva las obligaciones que contrae con los diferentes sectores involucrados en su actividad, armonizando sus fines particulares con los fines de la sociedad, por cuanto se entiende que las

organizaciones empresariales no son sujetos pasivos cuyas conductas están determinados solamente por la lógica del mercado, sino son instituciones que definen sus fines, eligiendo los medios de la sociedad para alcanzarlos, asumiendo con ello, las consecuencias de sus acciones.

Las organizaciones que se preocupan por mejorar la calidad de vida de su trabajadores debe de retribuir económicamente el justiprecio del esfuerzo y dedicación que ponen en su trabajo, reconocer los beneficios sociales exigidos por el estado e implementar otros por iniciativa propia, facilitar un ambiente de trabajo saludable y decoroso, que no trastoque su salud físico y mental, promueve un clima de paz laboral adecuado para facilitar la flexibilidad en innovación entre otros.

J.4. La mejora salarial:

La capacidad motivadora de la mejora salarial está sujeta a:

- La mejora salarial es un factor motivador hasta que el trabajo alcanza un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel de vida tendera a ser mayor conforme el trabajador adquiera más dinero.

- Hay algunas organizaciones que utilizan al dinero para atraer y mantener al personal adecuado en cada puesto y no como factor motivador en sí mismo. Es decir, estas empresas tienen por política salarial, pagar a sus trabajadores remuneraciones competitivas dentro de su sector industrial o dentro de su área geográfica solo como el único propósito de atraer y conservar capacitado.

Para que las remuneraciones sean motivadores eficaces, los trabajadores deben recibir con independencia de los puestos que ocupen, una remuneración que refleje su desempeño individual, es decir, la forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro es basar la compensación tanto como sea posible en su desempeño laboral. Ello implica para la organización tener una política remunerativa diferencial³⁷.

³⁷ *GESTION DE TALENTO HUMANO, Chiavenato Idalberto, México 2003, Editorial mc Graw-Hill, Pag. 450*

J.5. La comunicación interna:

La comunicación es uno de los factores motivadores más esenciales ya que permite, no solo conocer el momento presente, sino también el horizonte de futuro, creando un clima de confianza, motivación e ilusión. Las características psicológicas que hacen de la comunicación interna un factor realmente motivador son los siguientes:

- Autonomía: posibilidad de auto-organizar el proceso de trabajo, determinar habilidades a emplear, diseñar pautas de trabajo.
- Veracidad: evitar la monotonía, ampliando el abanico de actividades a desarrollar.
- Identidad: percepción de la responsabilidad sobre el proceso y los resultados.
- Importancia: creencia que lo que se obtiene es útil o tiene sentido para otras personas.
- Equidad proporcionar ajustada en lo que da a la organización y lo que se recibe de ella.
- Retroalimentación: recepción de la información sobre el resultado del esfuerzo.

- Apoyo social: contar con relaciones interpersonales de calidad capaces de afrontar situaciones conflictivas en el trabajo.

“el practicar un flujo de comunicación que viaja en todas las direcciones y en el que participan activamente todos los miembros de la organización, es un factor motivador, por cuanto los trabajadores razonaran que sus opiniones son tomadas en cuenta, identificándose más con los propósitos que persigue la organización”³⁸.

J.6. El poder en la organización:

Se debe considerar que el poder debe actuar en el sentido de no obligar al personal a trabajar, si no en ayudarlo a encontrar la mejor forma de hacerlo, aquellos que lo posean y lo ejerzan de esta forma pueden conseguir importantes logros porque:

- Las personas que utilizan adecuadamente el poder suelen tener un enorme afán de superación y parecen disfrutar con la disciplina del trabajo, lo que satisface su deseo de hacer las cosas de un modo ordenado.

³⁸ *ADMINISTRACIÓN, Stoner y otros, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag. 240, 6ta Edición*

- Están dispuestos a sacrificar parte de sus propios intereses en aras de la organización.
- Cuentan con un sentido de justicia muy agudo. Defienden la justa recompensa del trabajador por sus esfuerzos.
- Cuentan con un alto sentido de responsabilidad y buscan la claridad organizativa y el espíritu de equipo, teniendo siempre presente que lo malo no es cometer los errores, sino no aprender de ellos.

“la búsqueda del poder para ejercer una influencia en los demás miembros se convierte en factor motivador para el trabajador, que las organizaciones deben aprovechar para alcanzar los objetivos en el corto plazo”.³⁹

³⁹ *ADMINISTRACIÓN, Stoner y otros, México 1999, Editorial Prentice Hall, Pag. 198, 6ta Edición*

2.3.2. DESEMPEÑO LABORAL (CONCEPTOS GENERALES):

El desempeño laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para las organizaciones, la cual es necesaria para la organización , funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos⁴⁰.

En los procesos laborales, las empresas exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios la mayoría de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de recursos humanos o desarrollo organizacional, se han creado instrumentos dirigidos a evaluar el desempeño o ejecutoria de los trabajadores para así poder otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada organización considere pertinente.

⁴⁰ CLUB DE ENSAYOS,2012, <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>

Todo sistema de evaluación, posee en el mismo un grado mayor o menor de subjetividad en tanto que se aplica según el criterio de aquel que ejecuta dicho sistema. Es decir, los instrumentos que se elaboren pueden ser mejores, pero dependerá de quien utilice, el que se mas o menos objetivo, sin embargo partimos del criterio de que todo instrumento debe buscar siempre su perfección brindándole a quien lo utilice la oportunidad de no obviar la subjetividad a la que hacíamos referencia, sino que más bien la tenga siempre presente en aras de tratar de minimizarla.

En el caso de los procesos de evaluación de meritos, de desempeño, de rendimiento laboral y otros nombres que se le han dado, y que en su esencia lo que pretenden es evaluar al trabajador en la ejecución de sus labores, existe por lo tanto un nivel de subjetividad que puede ser menor o mayor dependiendo de varios de los elementos que intervienen en dicho proceso, tales como el evaluador, el evaluado, el instrumento utilizado donde se puede señalar la redacción, facilidad de uso, el periodo de tiempo que se evalúa, la validación estadística del puntaje y la forma en cómo se estableció el mismo, o sea como se le dio el peso relativo a cada factor. También se pueden considerar otros aspectos tales como los procesos de capacitación y homologación de criterios en

los evaluadores y evaluados, la recopilación de la información, la fijación de objetivos si es que los hubo, la validación previa, etc.

En ese sentido es responsabilidad central de un departamento de desarrollo organizacional el establecer con claridad cuáles son los factores o variables que pueden incrementar la subjetividad para tomar medidas atingentes que disminuyan al máximo dicha subjetividad, de ahí que el implementar un sistema de este tipo no sea tarea fácil, sino mas bien sea un proceso difícil, en el cual pueden surgir con gran facilidad las más diversas y coloridas criticas que tienden a desmotivar la realización de un buen trabajo.

2.3.2.1. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL:

“El concepto de desempeño laboral hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el termino unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización” .⁴¹

⁴¹ *DESEMPEÑO LABORAL, Gonzales Lesmes Fernando, (2008) [en línea] < <http://es.wikipedia.org/wiki/desempeño> >*

”El desempeño laboral es el esfuerzo de cada individuo; el cual está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo que está referido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y por la otra por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar⁴²”

“Es el rendimiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye las estrategias individual para lograr los objetivos”. Asimismo, señala que el desempeño esta dado por las conductas tangibles, observables, medibles y otras que se pueden deducir; como resultado obtenido por cada unidad que realiza la actividad.⁴³

Considera una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones⁴⁴.

⁴² *EL DESEMPEÑO LABORAL*, William B. Wrther Jr. y Heith Davis, (2005) [en línea] < www.otic.alianza.cl >

⁴³ *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*, Chavenato, México 2000, Editorial Mac Graw Hill, Pag. 100

⁴⁴ *DIRECCION Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UN ENFOQUE DE ESTRATEGIA*, Milkovich G. y Boudrem T., EEUU 1994, Addison Wesley Iberoamericana. Pag. 50

Según Druker (2002): “Al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros”⁴⁵.

Según Robbins (2000): “Plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de esta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos”⁴⁶.

⁴⁵ *LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI, Drucker P., Bogotá 2002, Editorial Norma, Pag. 40.*

⁴⁶ *ADMINISTRACIÓN, Robbins S., México 2000, Prentice Hall, 10ma edición, Pag. 60*

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño.

2.3.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:

La evaluación del desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Al respecto Chiavenato, expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación⁴⁷:

- Factores Actitudinales: disciplina, actitud, cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

Según Benavides O. (2002): relaciona la evaluación del desempeño laboral con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejora su desempeño⁴⁸.

Según Werther y Davis (1996): constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado,

⁴⁷ *GESTION DEL TALENTO HUMANO, Chiavenato I., México 2002, Editorial McGraw- Hill, 1era Edición, Pag. 49*

⁴⁸ *COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD. DISEÑO PARA ORGANIZACIONES, Benavides O., Bogotá 2002, Editorial McGraw – Hill, Pag. 30*

constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores.

2.3.2.3. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:

“Permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos

o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afectan a la persona en el desempeño del cargo”⁴⁹.

2.3.2.4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:

- Motivar al trabajador para que mejore el desempeño
- Convertirse en un instrumento que determine los incrementos salariales.
- Brindar elementos para la planificación profesional de los trabajadores.
- Determinar áreas de capacitación para el personal.
- Coadyuvar en la fijación de objetivos para el trabajador.
- Proceso de traslado, despidos y/o eliminación de empleados de bajo rendimiento.
- Establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores. Y por supuesto, el evaluar al

⁴⁹ *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Chiavenato I., México 2004, Editorial McGraw- Hill, Pag. 78*

trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

2.3.2.5. USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”.

Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño, trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

- Estimulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.⁵⁰

2.3.2.6. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño laboral pueden ser presentados en tres fases:

- a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto de la forma de administración.
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la

⁵⁰ *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Chiavenato I., México 2004, Editorial McGraw- Hill, Pag. 84*

organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales⁵¹.

Según Chiavenato (2004): refiere que cuando un programa de evaluación del rendimiento está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

I. Beneficios para el Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

⁵¹ **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Chiavenato I., México 2004, Editorial McGraw- Hill, Pag. 86-90**

- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
 - Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
 - Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
 - Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
 - Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
 - Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.
- II. Beneficios para el jefe:
- Evaluar mejor rendimiento y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con

un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

III. Beneficios para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa de actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.3.2.7. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:

Según Chiavenato (2004): Identifica las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista del personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación: la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Se puede resaltar que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos, aunque no siempre se entiende su importancia y la necesidad de hacerla con criterios que garanticen la objetividad. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo.

La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del

puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

2.3.2.8. ASPECTOS RELEVANTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:

2.3.2.8.1. Características de un instrumento de evaluación del desempeño laboral:

Creemos que estos instrumentos deben poseer un conjunto de características, dentro de las que reseñamos las siguientes:

- Plantear la diferenciación en los procesos evaluativos laborales, al partir del concepto de que existen personas que poseen responsabilidades diferentes, cuyos puestos demandan “características” de personalidades “innatas” o desarrolladas ya sea por medio de la formación académica o por experiencias vivenciales. Por ejemplo se debe partir del criterio de que las personas que desempeñan los

puestos de jefatura deben evaluarse en función de sus características de líder a diferencia de otros puestos en donde este rango no es válido considerarlo.

- Presentar escalas de puntuación que no se presenten en orden de mayor a menor o viceversa, sino que más bien sean escalas variables que mantengan al evaluador y al evaluado en constante concentración en el instrumento.
- Establecer puntuaciones diferenciadas para cada uno de los factores y sub-factores considerados.
- Posibilitar a los trabajadores evaluados a mostrar su inconformidad o bien su acuerdo con la evaluación obtenida, así como brindarle la posibilidad de presentar recomendaciones de su inmediata aplicación para su desarrollo humano y profesional.
- Construir instrumentos de fácil uso sin sacrificar la calidad y objetividad.
- Con objetivos claramente definidos. Por ejemplo si la estrategia de diferenciación de la empresa estriba en el excelente servicio al cliente, el instrumento

evaluativo debe estar en función de dicha estrategia, y por ende los factores que se consideren y su peso relativo han de estar dirigidos a fortalecer de una u otra forma esta perspectiva organizacional.

- El instrumento debe tener la posibilidad de adecuarse a las características de cada empleado, y de cómo estos desempeñan sus puestos. Es cierto que es muy complejo elaborar un instrumento para cada trabajador, pero si se puede construir aquel que posibilite la flexibilidad requerida para que, por ejemplo un trabajador pueda detectar sus debilidades reales y si los mismos son por falta de aptitud o de actitud, y con base en dicho conocimiento proceder a fijarle el objetivo de mejoramiento para la próxima evaluación. Dicho objetivo puede ser desde obtener o facilitarle capacitación, hasta guiarlo con un instrumento evaluativo donde el mismo trabajador sea copartícipe de ese proceso de auto-mejoramiento. Es decir, que permita establecer objetivos dirigidos a fortalecer las aptitudes o actitudes deseadas.

- Las escalas de puntuación no deben ser fijas para todos los evaluados, debe considerarse que en determinado momento un puesto debe tener un peso relativo más alto que otro en alguna de las características a evaluar, como por ejemplo, los puestos que tratan con clientes y el público en general como los cajeros, y puestos de vigilancia nocturna o similares que no necesariamente tienen relación con clientes externos.
- Adicional a lo anterior las escalas de evaluación deben dar margen a que en el caso de un mismo colaborador el puntaje pueda ser variado de una evaluación para otra en donde, si ya han superado un problema como por ejemplo, la "calidad de trabajo", el objetivo de mejoría para este trabajador sea para el próximo semestre las "relaciones interpersonales y de grupo", por ende se le fije un valor más elevado en aras de que realice un mayor esfuerzo en este aspecto específico.
- Estos instrumentos deben gestar el desarrollo de la creatividad tanto a los evaluadores como a los

evaluados. Para determinar con mayor precisión que elementos o factores deben ser considerados para el mejoramiento del departamento, del equipo de trabajo y de cada uno de los evaluados.

- Deben poseer un manual instructivo que guie tanto al evaluador como al evaluado a considerar el cómo se utiliza y aplica el mismo. Por ejemplo si un jefe tuviera dudas sobre lo que ha de entender en el área de “servicio al cliente”, debe saber a quién puede recurrir para aclararse al respecto.
- Antes de la aplicación de un instrumento de evaluación se debe tener un plan completo de desarrollo e implementación, que garantice mayores niveles de compromiso por parte de los jefes y trabajadores en general, para la correcta utilización de los mismos⁵².

⁵² *ACERCA DE LAS ESCALAS DE VALORIZACIÓN DE RENDIMIENTO LABORAL, Salazar Rodolfo, México 2005, Facultad de Psicología-UNAM, Pag 05*

2.3.2.9. COMPETENCIA LABORAL:

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer y otros analistas, 1992). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que estas aportan.

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Tomando en consideración los componentes de la competencia Le Boterf, la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades, aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales

de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirán en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño.

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Se ha diferenciado entre **competencias esenciales** que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y **competencias diferenciadoras**, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones.

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores, tratando de incluir aquéllas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas.⁵³

2.3.2.9.1. Clasificación de las competencias laborales genéricas:⁵⁴

GRUPOS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
<i>Competencias de Desempeño Operativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa • Búsqueda de la información.
<i>Competencias de ayuda y servicio</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal • Orientación al cliente
<i>Competencias de influencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia • Conciencia organizativa • Construcción de relaciones
<i>Competencias directivas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros

⁵³ LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES, Javier Gil Flores, Universidad de Sevilla, 2007, Pág. 4

⁵⁴ LA MEDICION AT WORK MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE, Spencer L.M. y Spencer. S.M., Nueva York 1993, John Wiley & Sons Ltd., Pag. 242

	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes de mando: asertividad y uso de poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación • Liderazgo en grupo.
<i>Competencias cognitivas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
<i>Competencias de eficacia personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confianza en sí mismo • Flexibilidad • Hábitos de organización

Fuente: *La Medición At Work Models For Superior Performance, 1993*
Elaborado por: Spencer L.M. y Spencer

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En tal sentido se sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización.

2.3.2.9.2. COMPETENCIAS GENERALES SEGÚN PUESTO OCUPADO:

PUESTO	COMPETENCIAS
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico • Liderazgo del cambio • Gestión de las relaciones
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinares. • Orientación hacia el cliente.

Fuente: La Medición At Work Models For Superior Performance, 1993

Elaborado por: Spencer L.M. y Spencer

Aún así, la definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores.

La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse

en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo será precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias.

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Para cualquier fin, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valorización. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la empresa.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo común es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretizar una evaluación de desempeño válida. Asimismo, si queremos que los resultados sean significativos, es necesario que los evaluadores seas formados correctamente.

2.3.3. NUEVOS PUNTOS DE VISTA GENERADOS POR LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

2.3.3.1. RENSIS LIKERT:

Likert estudio el efecto que la actividad de los supervisores tiene en la satisfacción y desempeño en el trabajo de los empleados. Encontró que hay una correlación entre el estilo de supervisión y los niveles de productividad.

La supervisión en los departamentos de alta productividad tienen las siguientes características.

1. La supervisión se centra en el empleado, se muestra interés por los problemas de los subordinados, la formación de grupos de trabajo bien relacionados y eficientes, con altos objetivos laborales.
2. Hay menor presión para alcanzar resultados difíciles
3. La supervisión no es represiva ni estricta y los supervisores indican claramente cuáles son los objetivos de la empresa y que debe hacerse para alcanzarlos. Hay libertad en cuanto a la ejecución real de la tarea de cada trabajador.
4. Los supervisores toman los errores como una oportunidad para adecuar al asalariado y no para castigarlo.

La supervisión en los departamentos de baja productividad tiene las siguientes características:

1. La supervisión se centra en que se lleve a cabo la tarea o el trabajo: distribuir el trabajo en partes sencillas, desarrollar mejores métodos para realizar el trabajo, contratar personal adecuado a las necesidades, formar profesionalmente a dicho personal, etc.
2. Hay presión para alcanzar resultados que se consideran difíciles. Esto reduce la confianza en el supervisor⁵⁵.

2.3.3.2. LA ESCALA DE LIKERT:

Llamada así por su inventor Rensis Likert, la escala de Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general cada reactivo de la escala tiene 5 categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

Para realizar el análisis, a cada afirmación se le asigna una puntuación numérica que va de -2 a +2 o del 1 al 5. El

⁵⁵ *UN NUEVO METODO DE GESTION Y DIRECCION, Rensis Likert, Bilbao 1969, Ediciones Deusto, Pág. 23*

análisis se puede realizar en forma de reactivo (análisis del perfil), o se puede calcular una puntuación total (sumada) para cada encuestado sumando los reactivos. El procedimiento para desarrollar escalas de Likert de suma se describe más adelante en la sección de escalas de varios reactivos.

La escala de Likert tiene varias ventajas. Es fácil construir y de aplicar. Los encuestados sin dificultad entienden cómo utilizar la escala, lo que hace apropiada para usarse por correo, teléfono o entrevista personal. La principal desventaja de la escala de Likert es que toma más tiempo de completar que otras escalas de medición de reactivos, porque los encuestados tienen que leer cada enunciado.

Con el siguiente ejemplo se ilustrara el otro uso de la escala de Likert en la investigación de mercados.

SATISFACCIÓN LABORAL ¿Intrínseca o Extrínseca?

En un estudio de investigo la hipótesis de que la satisfacción laboral intrínseca (SLI) de los vendedores se relaciona positivamente con la extensión del tiempo que permanecen en una compañía. La satisfacción laboral intrínseca se midió utilizando la escala de Likert estándar. Uno de los temas que más se utilizaron para medir la SLI es el siguiente:

	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
Tengo un sentimiento de logro del trabajo que estoy realizando	1	2	3	4	5

*Fuente: Investigación de Mercados-Un Enfoque Aplicado, 4ta edición, 2004
Elaborado por: Malhotra Naresh K*

Los datos empíricos apoyaron la hipótesis. En el estudio se concluyó que los gerentes de ventas deberían poner más empeño en reclutar, capacitar y respaldar a los vendedores para incrementar la satisfacción laboral intrínseca y por lo tanto, reducir la rotación en la fuerza de ventas. Un estudio realizado en el 2002 reveló que la satisfacción laboral general y las percepciones de respaldo organizacional son fundamentos para mantener el compromiso en el lugar de trabajo⁵⁶.

ACOTACIÓN DE LA BACH. EDENY DEYSI MAMANI CASO:

Acotando lo mencionado anteriormente el sistema más conocido y utilizado de todos es el estilo de Likert, presentado en el libro La Organización Humana, en el cual señala cuatro tipos básicos de estilos;

⁵⁶ *INVESTIGACION DE MERCADOS-Un Enfoque Aplicado, Malhotra Naresh K., México 2004, Pearson Educación, Pág. 258-259, IV*

autoritario, coactivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo, los que juntos, se conocen con el nombre de sistemas 4 Likert.

Cada uno de estos sistemas corresponden a un estilo Administrativo, cada uno con sus características propias que la diferencian, entre si, y bastante. Además forman parte de un continuo sujeto a la influencia de algunas variables, a saber; por el proceso de decisión, la fuerza de motivación, el proceso de comunicación, la interacción personal, el establecimiento de objetivos y el proceso de control de los resultados.

2.3.4. TEORIA DE LAS MUESTRAS PEQUEÑAS:

2.3.4.1. Distribución de “t” de Student⁵⁷:

En problemas referentes a la prueba de hipótesis, cuando se conoce la desviación típica poblacional no importa que el tamaño de la muestra sea grande o pequeño. Se dice que una muestra es grande, si el número de unidades es mayor que treinta, y es pequeña si es menos o igual a treinta.

Para obtener el “t” de Student se requiere obtener la desviación estándar con la siguiente formula:

⁵⁷ **ESTADISTICA Y MUESTREO, Ciro Martínez Bencardino, Bogotá 1997, ECOE EDICIONES, Pág. 397-398, VIII**

$$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Con el resultado obtenido se realiza la siguiente fórmula para obtener el “t” de Student:

$$T = \frac{\bar{X}_n - \mu}{S_n / \sqrt{n}}$$

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El problema a investigar comprende las características, por las cuales se denominaría como un estudio de tipo descriptivo correlacional, puesto que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se investiga en referencia algún patrón, en el caso del problema planteado se busca determinar la influencia de los factores intrínsecos en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR S.A.

3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

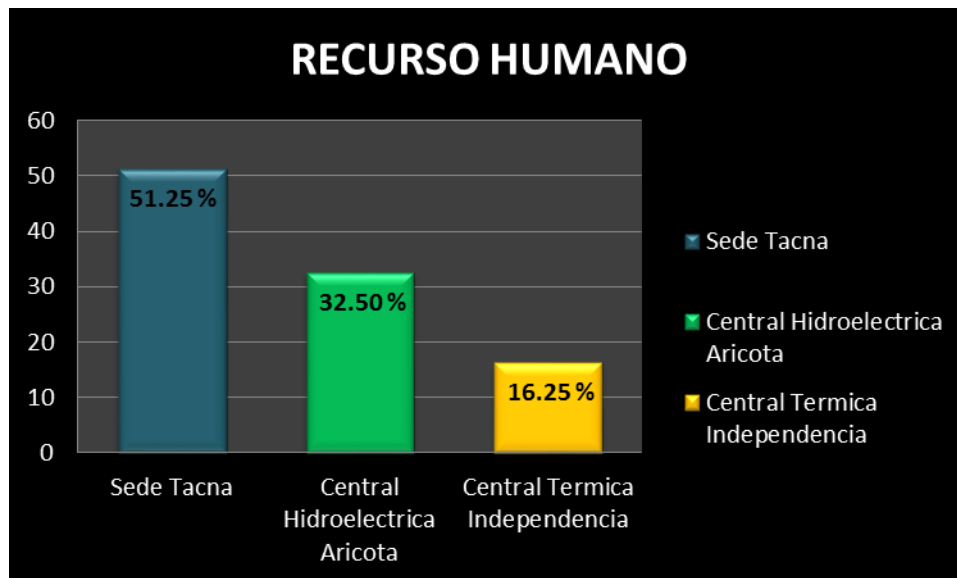
El problema a investigar es un diseño no experimental, transversal, por que el investigador no interviene en el fenómeno investigado, se recolecto los datos en un momento predeterminado (2012 hasta Abril del 2013), posteriormente se describió las relaciones entre las variables, determinando así el nivel

de influencia de los factores intrínsecos con el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR S.A.

3.2. POBLACIÓN:

La Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A., cuenta con 2 plantas de Generación y 1 Sede, la población a investigar constaría de 80 empleados, los cuales actualmente laboran en las oficinas de la Sede de Para, la Central Hidroeléctrica de Aricota, ambas situadas Departamento de Tacna y la Central Térmica de Independencia situada en el Departamento de Ica.

PERIODO	SEDE	Nº DE TRABAJADORES	%
2012-2013	SEDE TACNA	41	51.25 %
	PH	26	32.50 %
	PT	13	16.25 %
		80	100 %



*Fuente: Empresa de Generación Eléctrica del Sur. Pagina Web www.egesur.com.pe
Elaborado por: Jefatura de Personal*

3.3. MUESTRA:

El estudio que se realizó no requiere obtener el tamaño de muestra, por que como se observa la población es mínima, por consiguiente se realizó un censo en la población existente de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

3.4.1. TÉCNICA:

El estudio tendrá como principal fuente de información, la obtenida directamente del contexto real, la técnica para la aplicación del instrumento de medición es la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL y ENCUESTA DE FACTORES INTRINSECOS; La cual se aplicó a los trabajadores y Gerentes que laboran en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A.

3.4.2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS:

Como se menciona, la información obtenida tiene como origen las ENCUESTAS, las cuales se realizaron en forma de censo para posteriormente ser procesadas y obtener resultados para plantear las recomendaciones a desarrollar, el objetivo del presente trabajo es determinar cuáles son los factores intrínsecos que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR S.A.

Las ENCUESTAS que se realizaron fueron de dos tipos:

- Encuesta para todo el personal de EGESUR S.A. (FACTORES INTRÍNSECOS)
- Evaluación de los jefe a los subordinados (DESEMPEÑO LABORAL).

3.5. VALIDACION Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS:

3.5.1. VALIDACION:

Las herramientas han sido diseñadas por la investigadora, las mismas que han sido validadas a través de la opinión de expertos (profesionales y especialistas en la especialidad de Administración y Recursos Humanos; los cuales han hecho llegar sus observaciones técnicas del caso, estos elementos nos han permitido validar el instrumento).

3.5.2. CONFIABILIDAD:

Para el presente estudio se utilizó el instrumento de medición denominado (Encuesta de Factores Intrínsecos y Evaluación de Desempeño Laboral), apoyado en la técnica de la encuesta. Esta fue sometida a la prueba de confiabilidad, la cual fue

aplicada dos veces a un mismo grupo de personas, después de un periodo determinado, la correlación entre los resultados obtenidos fueron positivos, por lo cual el instrumento se considera confiable

3.5.3. ESCALA DE VALORIZACION DEL INSTRUMENTO DE MEDICION:

Para el presente trabajo de Investigación se utilizo el instrumento de medición, el cual brindo la determinación de los factores intrínsecos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, la escala que evaluó los criterios, es la **Escala de Likert**. En este sentido se ha asignado una puntuación de 1 a 4 puntos.

3.5.4. TECNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS:

La información se procesó electrónicamente, utilizando el programa Microsoft Excel versión XP y el programa SPSS Statistics (Versión 19), este mismo brindo el análisis de datos los cuales fueron procesados de acuerdo a factores que se desea analizar.

Para la representación de los resultados se usarán

- Tablas de frecuencia
- Diagrama de barras

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS Y COMPROBACION DE HIPOTESIS

Con el objetivo de determinar los factores intrínsecos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, durante el periodo 2012 hasta Abril del 2013, se emplearon 2 instrumentos de medición, los cuales se detallan a continuación:

- Cuestionario de Factores Intrínsecos
- Ficha de Evaluación de Desempeño Laboral.

Los resultados son analizados, interpretados y comprobados; como se observa en los gráficos siguientes:

4.1. ANALISIS DE LOS FACTORES INTRINSECOS:

En la presente investigación se busca determinar los factores intrínsecos que influyeron en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, se aplicó un cuestionario sobre factores intrínsecos al personal que labora en la mencionada empresa.

El cual estuvo comprendido por (17) enunciado; los cuales se clasificaron según las variables planteadas en las hipótesis específicas, para lo cual se detallara a continuación:

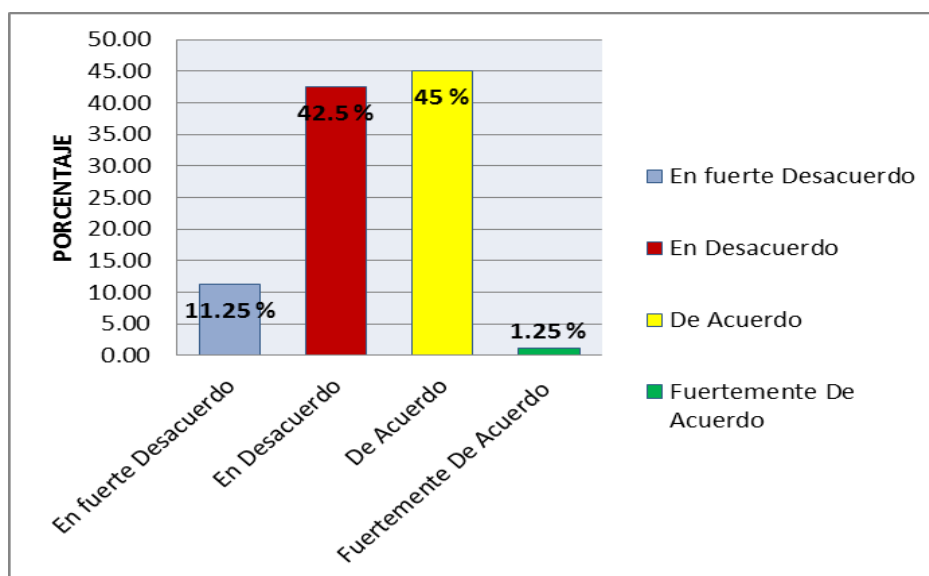
ENUNCIADO N° 01:

Usted considera, que existe trabajo en equipo en la organización:

CUADRO N° 01:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	9	11.25%
En Desacuerdo	34	42.50%
De Acuerdo	36	45.00%
Fuertemente De Acuerdo	1	1.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 01:



INTERPRETACION N° 01:

En EGESUR, se ha observado que un 45% está De Acuerdo, mientras un 42.5% está En Desacuerdo, y un 11.25% está en Fuerte Desacuerdo, finalmente un 1.25% está Fuertemente De Acuerdo. Concluyendo con el Cuadro y el Grafico N° 01, que el personal que labora en la empresa está En Desacuerdo, que existe el trabajo en equipo, afectando de tal forma al desarrollo y crecimiento de la empresa.

El trabajar en equipo es fundamental, para que los canales de comunicaciones, tanto formales como informales, eliminen al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomenten además una adecuada retroalimentación. A su vez debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación del personal en forma conjunta, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño de cada trabajador.

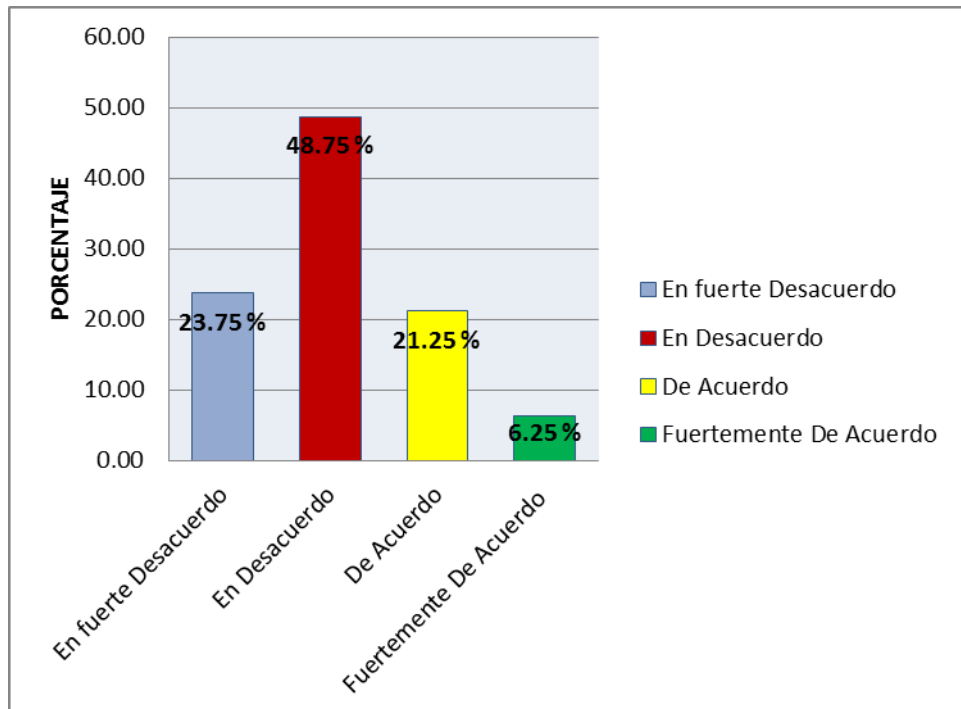
ENUNCIADO N° 02:

En su grupo de trabajo la comunicación es abierta y espontanea, promoviendo la participación para las decisiones futuras

CUADRO N° 02:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	19	23.75%
En Desacuerdo	39	48.75%
De Acuerdo	17	21.25%
Fuertemente De Acuerdo	5	6.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 02:



INTERPRETACION N° 02:

Se indica en el Cuadro y Grafico N° 02, que un 48.75% está En Desacuerdo, consecutivamente un 23.75% está En Fuerte Desacuerdo, mientras un 21.25% está De Acuerdo, finalmente un 6.25% está Fuertemente De Acuerdo, llegando a la conclusión que el personal que labora en EGESUR, está En Desacuerdo ya que en su grupo de trabajo no existe la comunicación abierta y espontanea, es

decir no incentiva a que el personal participe en decisiones futuras, para el mejoramiento de la empresa.

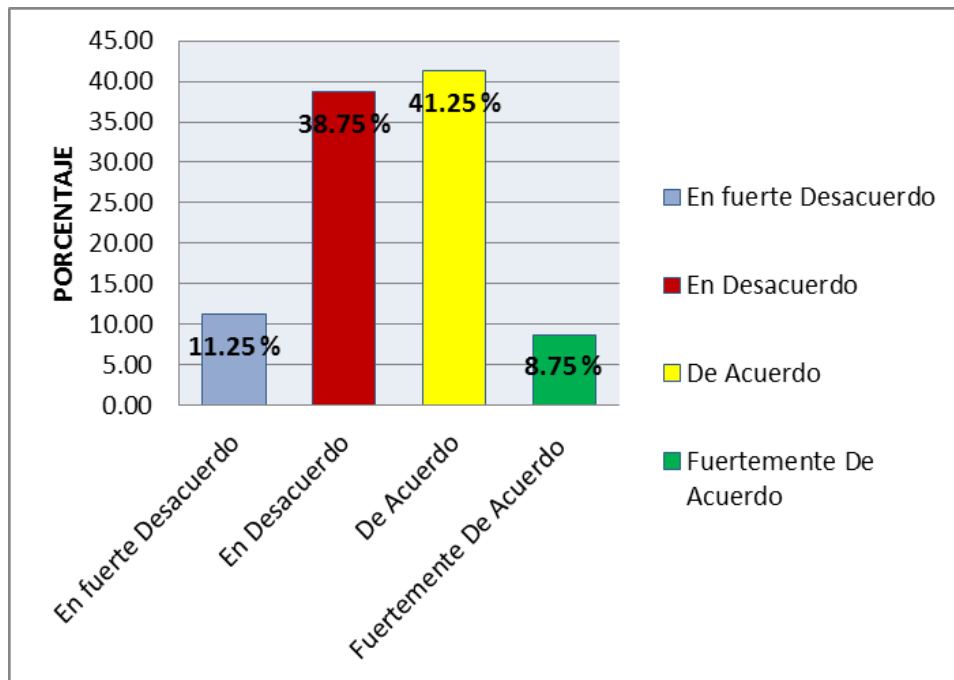
ENUNCIADO N° 03:

Cree usted que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida

CUADRO N° 03:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	9	11.25%
En Desacuerdo	31	38.75%
De Acuerdo	33	41.25%
Fuertemente De Acuerdo	7	8.75%
Total	80	100%

GRAFICO N° 03:



INTERPRETACION N° 03:

En el ítem N° 03, se realizó la siguiente interrogante ¿Cree usted que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida?; el 41.25% afirmó estar De Acuerdo, mientras el 38.75% menciona estar En Desacuerdo, por otro lado el 11.25% se encuentra En Fuerte Desacuerdo y el 8.75% indica estar Fuertemente De Acuerdo, concluyendo que el 50% de los

trabajadores está de acuerdo y el otro 50% niega que su jefe inmediato dirige el trabajo en equipo, buscando estimular una competencia justa. Para un Jefe resulta más fácil y más rápido tomar decisiones en forma independiente, pero si su verdadero objetivo es crear un equipo de trabajo eficiente, de alta productividad o rendimiento, deberá ser consecuente y hacer evaluar justamente los logros obtenidos. No sólo obtendrá mejores resultados, sino que tendrá un equipo comprometido en forma incondicional.

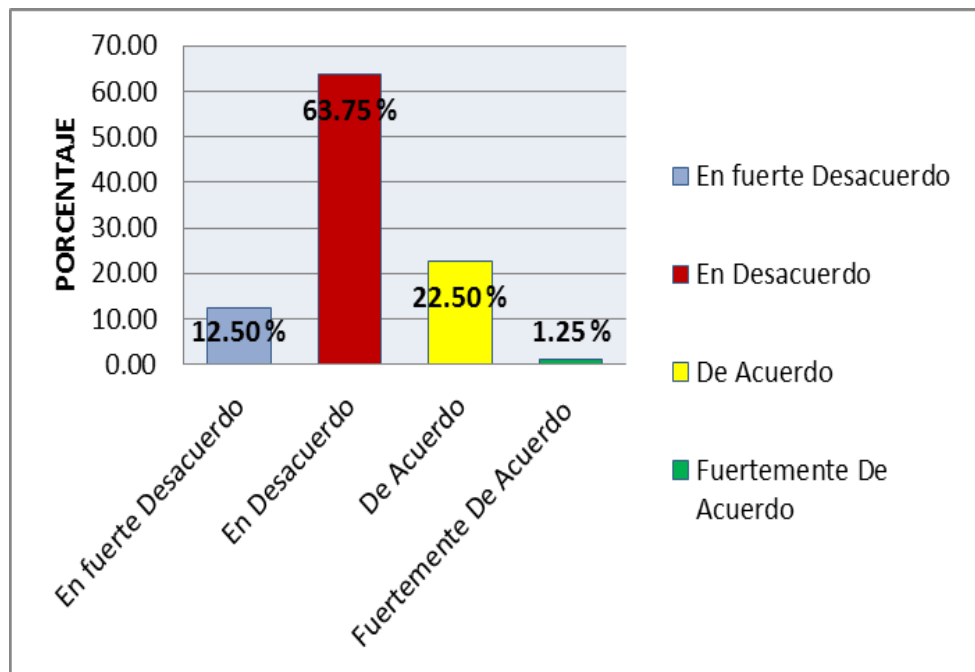
ENUNCIADO N° 04:

Cree usted, que existe una adecuada comunicación, entre jefes y subordinados, con el sólido objetivo del logro de las metas.

CUADRO N° 04:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	10	12.50%
En Desacuerdo	51	63.75%
De Acuerdo	18	22.50%
Fuertemente De Acuerdo	1	1.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 04:



INTERPRETACION N° 04:

En el Cuadro y Grafico N° 04, se observa que el 63.75% está En Desacuerdo, que exista una adecuada comunicación, entre jefes y subordinados, mientras el 22.50% está De Acuerdo, por otro lado el 12.50% se encuentra En Fuerte Desacuerdo, concluyendo con 1.25% el cual se encuentra Fuertemente De Acuerdo, manifestando así el desacuerdo de un

gran porcentaje de los trabajadores de EGESUR, del enunciado N° 04.

La comunicación debe ser fluida, espontánea y natural, los sentimientos deben expresarse con respeto. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar, y los enfoques personales, no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la relación entre jefe y subordinado, buscando el logro de las metas.

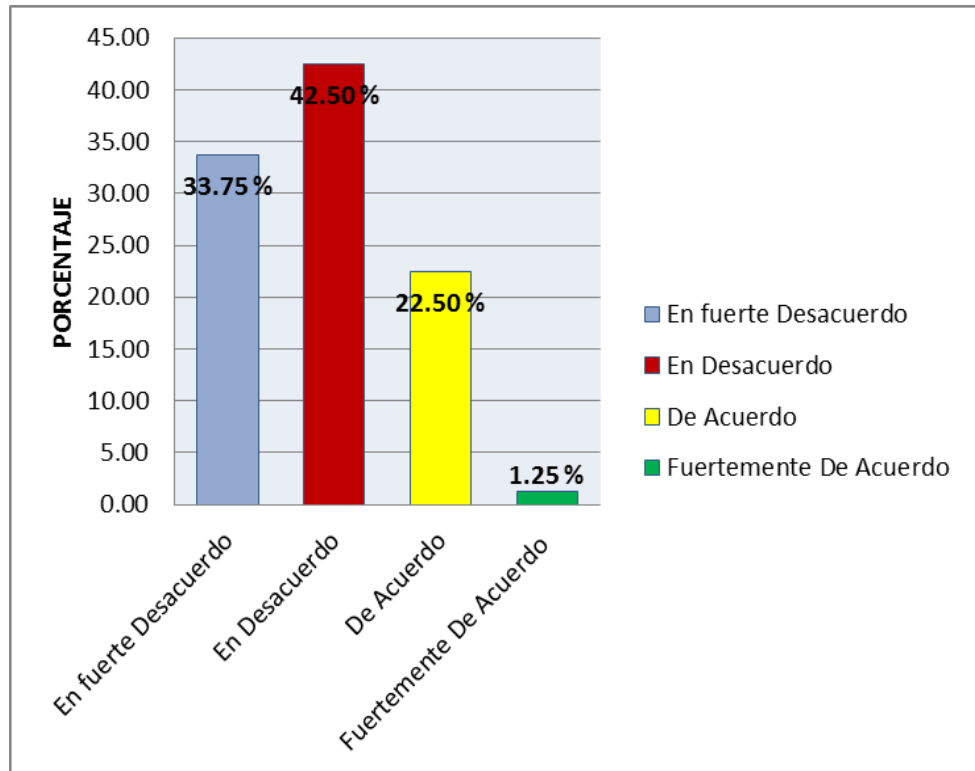
ENUNCIADO N° 05:

Usted percibe que se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación

CUADRO N° 05:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	27	33.75%
En Desacuerdo	34	42.50%
De Acuerdo	18	22.50%
Fuertemente De Acuerdo	1	1.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 05:



INTERPRETACION N° 05:

Se observa que el 42.5% está En Desacuerdo y el 33.75% se encuentra En Fuerte Desacuerdo, mientras el 22.5% se encuentra De Acuerdo y el 1.25% está Fuertemente De Acuerdo, afirmando que un gran porcentaje de los trabajadores no percibe el fomento adecuado del intercambio de ideas, percibiendo

elementos negativos. Los cuales interfieren en el proceso de comunicación de EGESUR.

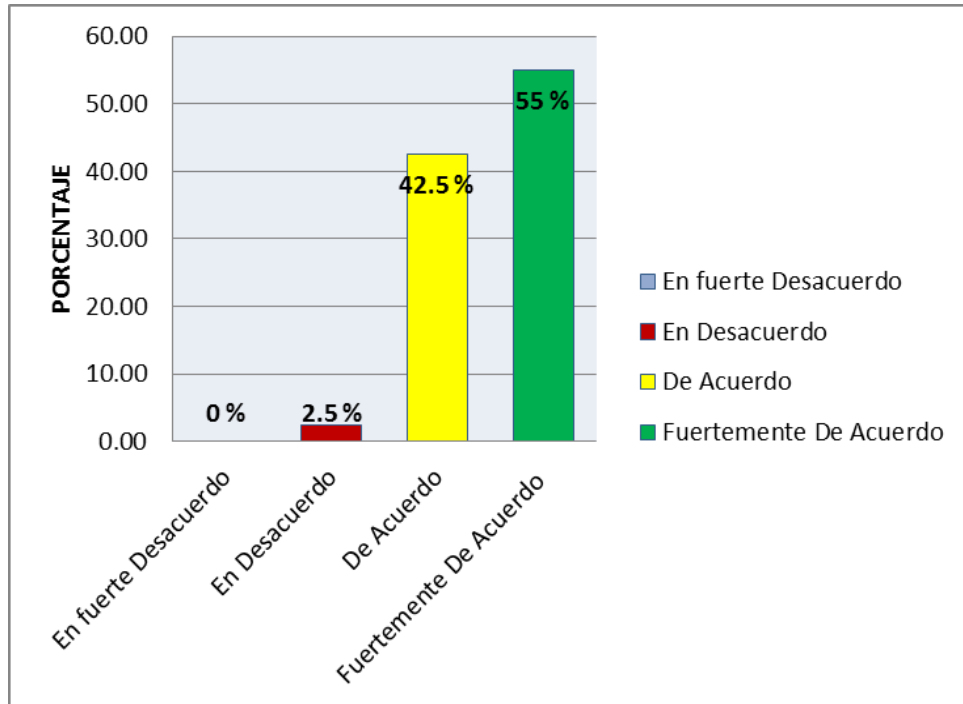
ENUNCIADO N° 06:

Usted siente que el estilo de liderazgo debe enfocarse a un sistema de comunicación justo y equilibrado

CUADRO N° 06:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	0	0.00%
En Desacuerdo	2	2.50%
De Acuerdo	34	42.50%
Fuertemente De Acuerdo	44	55.00%
Total	80	100%

GRAFICO N° 06:



INTERPRETACION N° 06:

En EGESUR, el 55% está Fuertemente De Acuerdo, por otro lado en 42.5% está De Acuerdo, mientras el 2.5% está En Desacuerdo, que el estilo de liderazgo debe enfocarse a un sistema de comunicación justo y equilibrado. Es de suma importancia que la comunicación sea parcial para cada integrante del equipo de trabajo

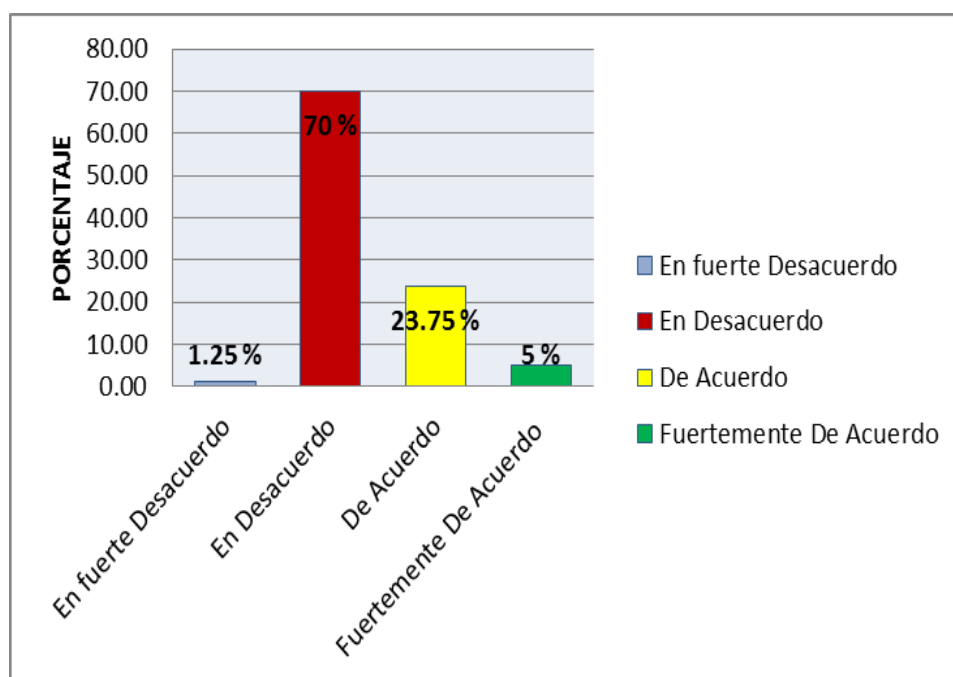
ENUNCIADO N° 07:

El estilo de liderazgo que fomenta su jefe inmediato, es del tipo participativo enfocada a alcanzar las metas.

CUADRO N° 07:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	1	1.25%
En Desacuerdo	56	70.00%
De Acuerdo	19	23.75%
Fuertemente De Acuerdo	4	5.00%
Total	80	100%

GRAFICO N° 07:



INTERPRETACION N° 07:

En el Cuadro y Grafico N° 07, se observa que el 70% del personal está En Desacuerdo, mientras el 23.75% está De Acuerdo y el 5% está Fuertemente De Acuerdo, por otro lado el 1.25% está En Fuerte Desacuerdo. Concluyendo de forma que el personal que labora en EGESUR, percibe que el estilo de liderazgo que fomenta su jefe inmediato no es del tipo participativo, conllevando a un enfoque distinto a los objetivos y metas trazadas por la empresa.

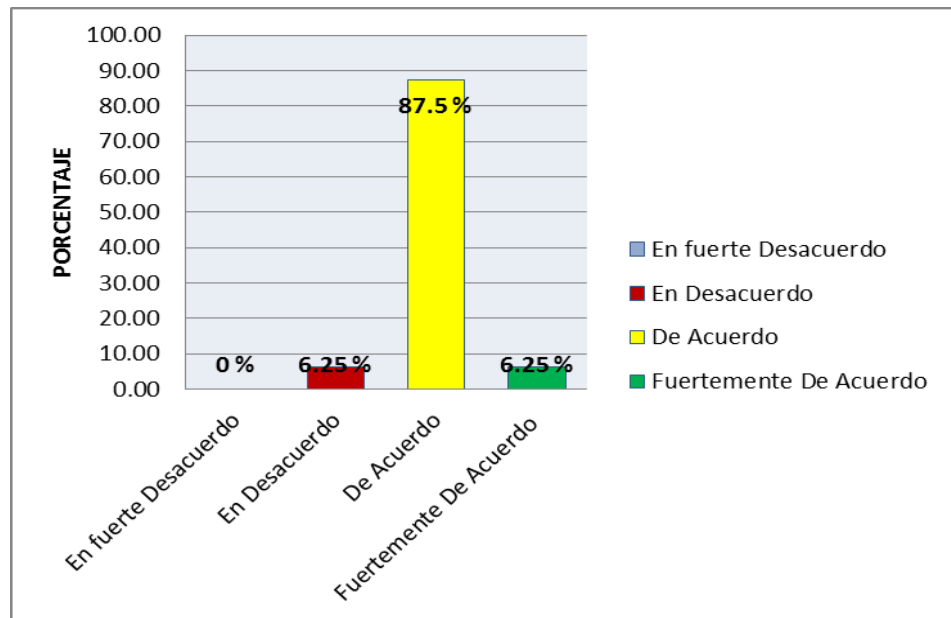
ENUNCIADO N° 08:

Busca maximizar los logros en la calidad de procesos, considerando los criterios de su desarrollo personal

CUADRO N° 08:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	0	0.00%
En Desacuerdo	5	6.25%
De Acuerdo	70	87.50%
Fuertemente De Acuerdo	5	6.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 08:



INTERPRETACION N° 08:

El 87.5% está De Acuerdo, por otro lado el 6.25% está Fuertemente De Acuerdo, y el 6.25% se encuentra En Desacuerdo, concluyendo que un gran porcentaje del personal que labora en EGESUR, busca maximizar sus logros en base a la calidad de sus procesos, considerando diversos criterios entre ellos el desarrollo personal.

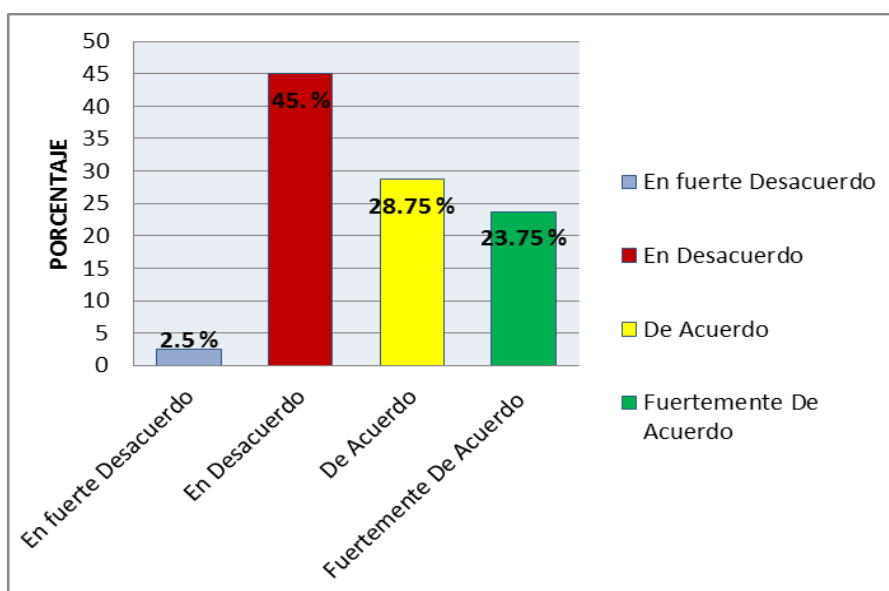
ENUNCIADO N° 09:

La remuneración que percibe, retribuye el esfuerzo que realiza para la empresa

CUADRO N° 09:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	2	2.50%
En Desacuerdo	36	45.00%
De Acuerdo	23	28.75%
Fuertemente De Acuerdo	19	23.75%
Total	80	100%

GRAFICO N° 09:



INTERPRETACION N° 09

Se determino en el Cuadro y Grafico N° 09, que el 45% está en Desacuerdo, mientras que el 28.75% está De Acuerdo, por otro lado el 23.75% está Fuertemente de Acuerdo y por último el 2.5% está En Fuerte Desacuerdo. De los resultados se puede concluir, que la mayoría del personal que labora en EGESUR, está de acuerdo que la remuneración que percibe, retribuye el esfuerzo que realiza por la empresa.

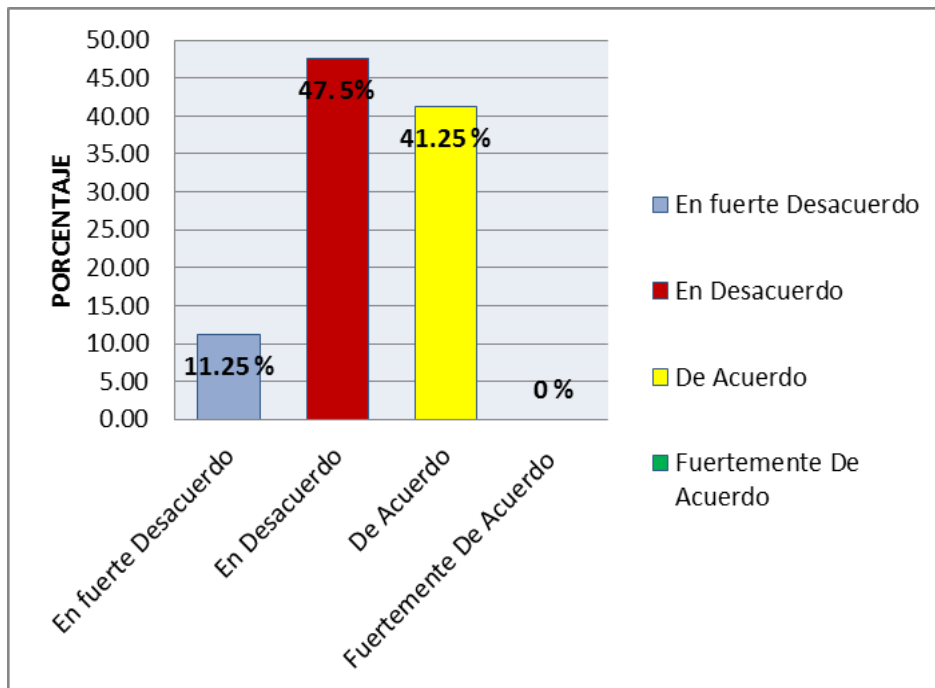
ENUNCIADO N° 10:

Usted cree que la remuneración percibida es suficiente para cubrir sus necesidades.

CUADRO N° 10:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	9	11.25%
En Desacuerdo	38	47.50%
De Acuerdo	33	41.25%
Fuertemente De Acuerdo	0	0.00%
Total	80	100%

GRAFICO N° 10:



INTERPRETACION N° 10:

Se denota en el Cuadro y Grafico N° 10, que un 47.5% está En Desacuerdo, por otro lado un 41.25% está De Acuerdo, mientras un 11.25% está En Fuerte Desacuerdo, concluyendo que el personal de EGESUR, percibe una remuneración, la cual no es suficiente para cubrir sus necesidades. Como bien se sabe la remuneración representa un medio que permite motivar a los

trabajadores, en cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo y por último una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado.

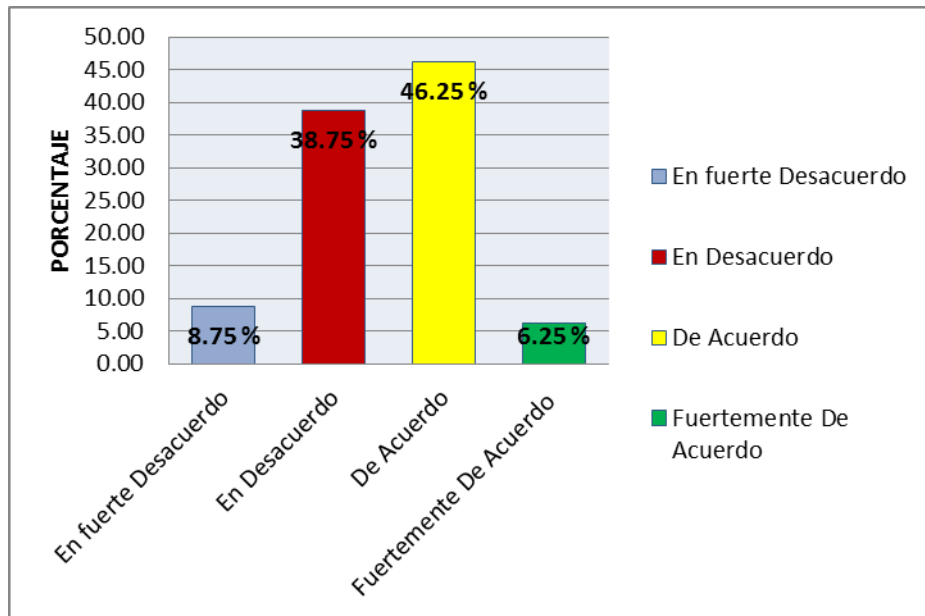
ENUNCIADO Nº 11:

Siente usted la solidaridad y apoyo por parte de sus compañeros, para el desarrollo de su trabajo

CUADRO Nº 11:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	7	8.75%
En Desacuerdo	31	38.75%
De Acuerdo	37	46.25%
Fuertemente De Acuerdo	5	6.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 11:



INTERPRETACION N° 11:

En el Cuadro y Grafico N° 11, se observa que un 46.25% está de Acuerdo, y un 38.75% está en Desacuerdo, mientras un 8.75% está En Fuerte Desacuerdo, y por ultimo un 6.25% está Fuertemente De Acuerdo, llegando a la conclusión que un buen porcentaje afirma que existe solidaridad y apoyo de parte de sus compañeros, para el desarrollo de su actividades. Si bien lo más importante es que sean solidarios, para compartir el conocimiento y hacer grande a EGESUR.

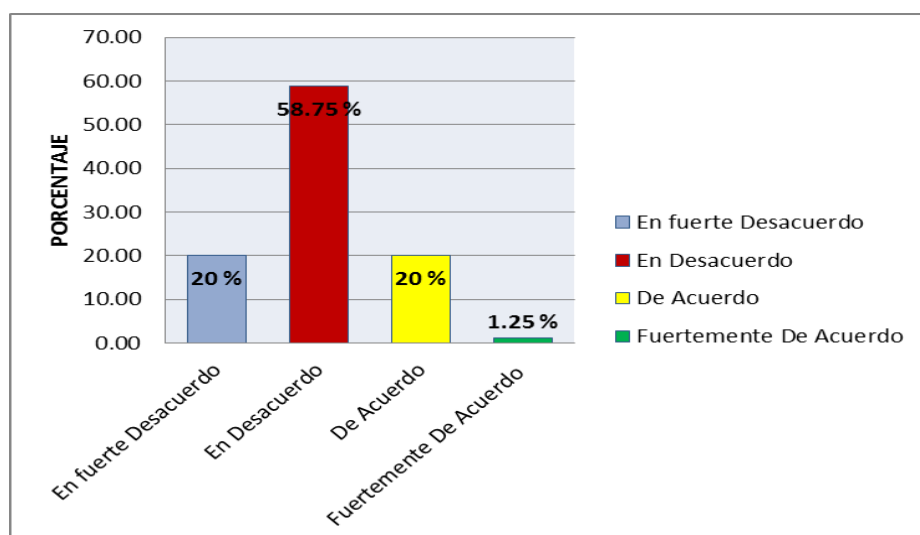
ENUNCIADO N° 12:

Recibe usted el reconocimiento formal por el desempeño de su trabajo, buscando una mejora continua para la empresa

CUADRO N° 12:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	16	20.00%
En Desacuerdo	47	58.75%
De Acuerdo	16	20.00%
Fuertemente De Acuerdo	1	1.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 12:



INTERPRETACION N° 12:

Se determino que un 58.75% de los trabajadores de EGESUR están En Desacuerdo, mientras un 20% está En Fuerte Desacuerdo, paralelamente un 20% de los trabajadores está De Acuerdo y un 1.25 % está Fuertemente De Acuerdo, concluyendo que un buen porcentaje del personal no recibe un reconocimiento formal por el desempeño de su trabajo, retrayendo de tal forma el progreso continuo del personal y de la empresa.

Es importante que los trabajadores perciban que el progreso de sus esfuerzos, son reconocidos por EGESUR, como bien se sabe el reconocer su labor influye como factor determinante, para el progreso y desarrollo de la empresa.

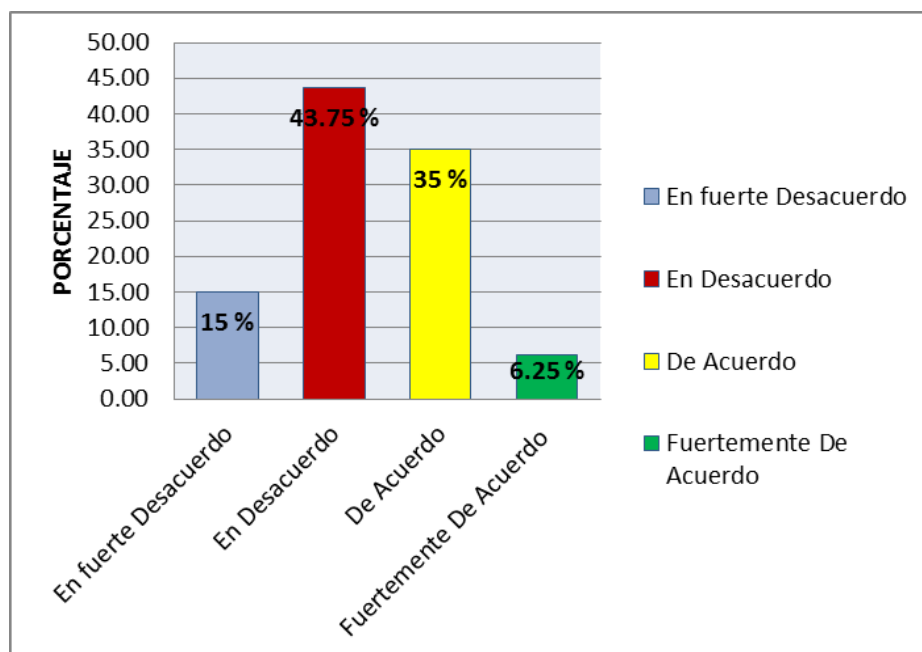
ENUNCIADO N° 13:

Mis compañeros de trabajo me elogian cuando realizo bien mi labor, brindando el estimulo para mis labores futuras

CUADRO Nº 13:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	12	15.00%
En Desacuerdo	35	43.75%
De Acuerdo	28	35.00%
Fuertemente De Acuerdo	5	6.25%
Total	80	100%

GRAFICO Nº 13:



INTERPRETACION N° 13:

Un 43.75% de los trabajadores está En Desacuerdo, que sus compañeros de trabajo los elogian cuando realizan bien su labor, eliminando así el estímulo para el mejor desarrollo de sus labores futuras, mientras que un 15% se encuentra En Fuerte Desacuerdo, cabe resaltar que el 35% se encuentra De Acuerdo y el 6.25% está Fuertemente De Acuerdo, finalizando que un gran porcentaje se encuentra En Desacuerdo con el enunciado N° 13.

Es necesario resaltar que cada día miles de colaboradores se esfuerzan en su trabajo, desean alcanzar el éxito, quieren que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de ser reconocido y apreciado. Si se logra satisfacer de este modo al personal que labora en EGESUR, se creará un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar asegurándose un clima laboral positivo y productivo.

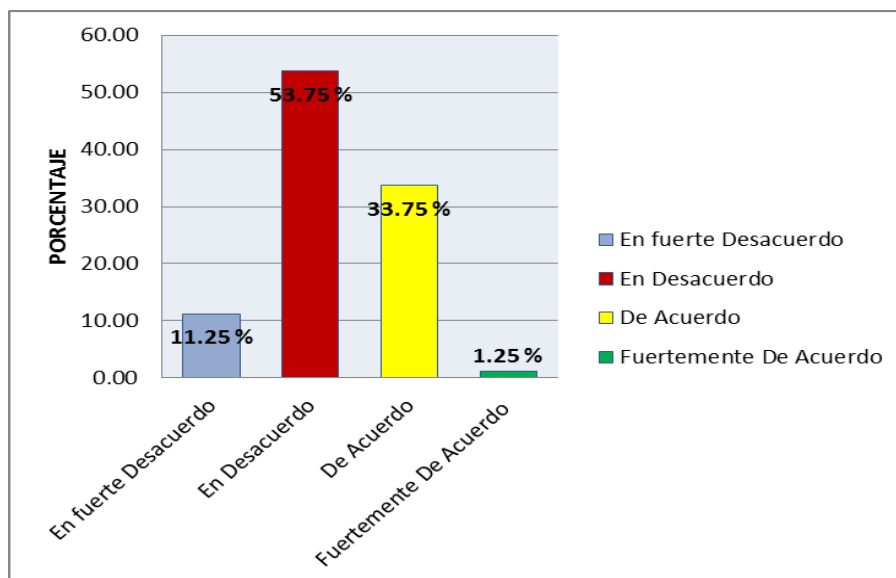
ENUNCIADO N° 14:

Se brinda el apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus superiores, haciendo sentir que su labor es importante

CUADRO N° 14:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	9	11.25%
En Desacuerdo	43	53.75%
De Acuerdo	27	33.75%
Fuertemente De Acuerdo	1	1.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 14:



INTERPRETACION N° 14:

Se ha obtenido los siguientes resultados del Ítem N° 14, el 53.75% se encuentra En Desacuerdo, por otro lado el 33.75% está De Acuerdo, mientras el 11.25% está En Fuerte Desacuerdo y el 1.25% está Fuertemente De Acuerdo, concluyendo así que un buen grupo de trabajadores está En Desacuerdo, que sus superiores les brindan el apoyo y estímulo para el desarrollo de sus actividades.

Conllevando así, a sentir que su labor no es importante, retrayendo el desarrollo profesional del personal, según la Teoría de Necesidades de Maslow, el ser humano tiene una pirámide de necesidades las cuales requieren ser cubiertas, en la cúspide de esta pirámide observamos que el ser humano requiere del reconocimiento el factor que determina de superación.

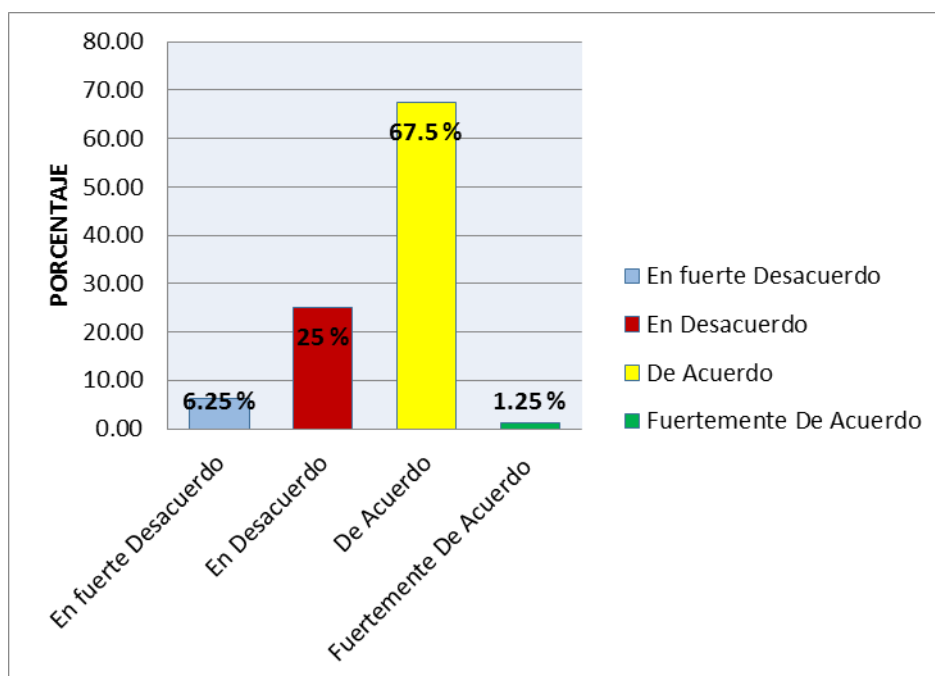
ENUNCIADO N° 15:

Usted percibe que debe satisfacer requerimientos de distintas personas, para evitar entrar en conflictos

CUADRO N° 15:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	5	6.25%
En Desacuerdo	20	25.00%
De Acuerdo	54	67.50%
Fuertemente De Acuerdo	1	1.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 15:



INTERPRETACION N° 15:

Se determino en el Cuadro y Grafico N° 15, que el 67.5% está De Acuerdo, por otro lado el 25% se encuentra En Desacuerdo, mientras el

6.25% está En Fuerte Desacuerdo, y el 1.25% está Fuertemente De Acuerdo, en tal sentido se concluye que un buen porcentaje del personal debe satisfacer requerimientos de distintas personas, para evitar entrar en conflictos.

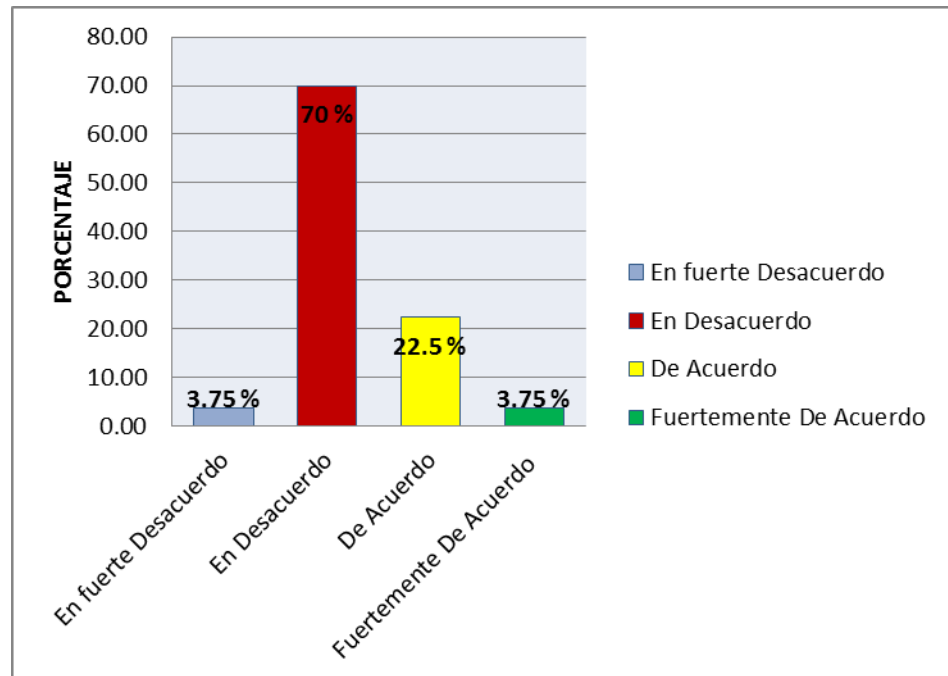
ENUNCIADO N° 16:

Su superior inmediato muestra algún interés para satisfacer las necesidades sociales de su área de trabajo

CUADRO N° 16:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	3	3.75%
En Desacuerdo	56	70.00%
De Acuerdo	18	22.50%
Fuertemente De Acuerdo	3	3.75%
Total	80	100%

GRAFICO N° 16:



INTERPRETACION N° 16:

El 70% del personal que labora en EGESUR está En Desacuerdo, mientras el 22.5% está De Acuerdo, por otro lado el 3.75% está Fuertemente De Acuerdo y el 3.75% está En Fuerte Desacuerdo, concluyendo que un gran porcentaje del personal de EGESUR, está En Desacuerdo que su superior inmediato muestra algún interés para satisfacer sus necesidades sociales de su área de trabajo.

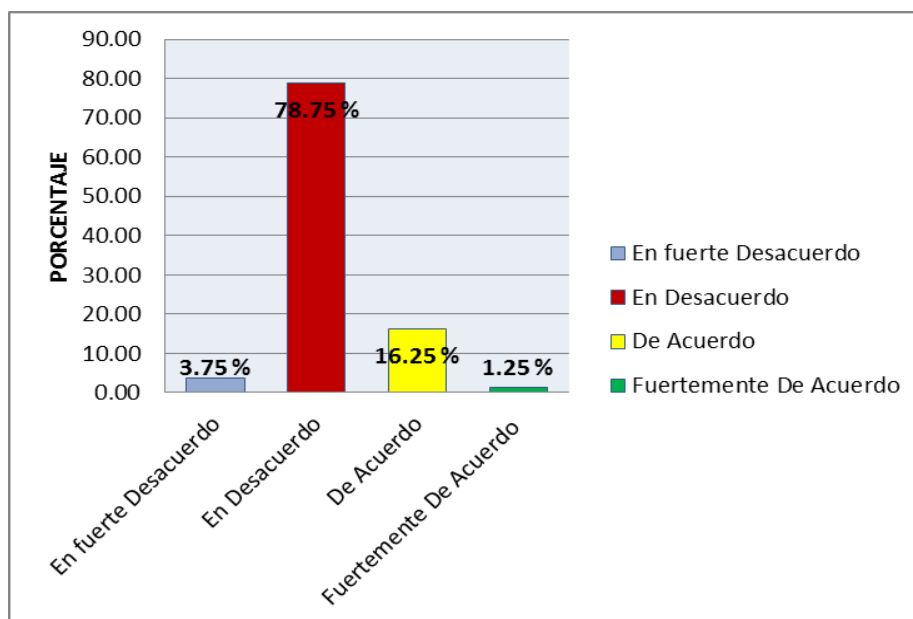
ENUNCIADO N° 17:

Usted percibe que en la empresa donde labora, le brinda los estímulos para que incremente su formación profesional

CUADRO N° 17:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
En fuerte Desacuerdo	3	3.75%
En Desacuerdo	63	78.75%
De Acuerdo	13	16.25%
Fuertemente De Acuerdo	1	1.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 17:



INTERPRETACION N° 17:

El 78.75% se encuentra En Desacuerdo, por otro lado el 16.25% está De Acuerdo, mientras el 3.75% está En Fuerte Desacuerdo y el 1.25% está Fuertemente De Acuerdo, concluyendo que más del 50% del personal está En Desacuerdo que EGESUR brinda estímulos para su desarrollo y formación profesional.

4.1.1. INTERPRETACION GENERAL DEL ANALISIS DE LOS FACTORES INTRINSECOS:

En la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A., el personal no está de acuerdo con la remuneración que recibe puesto que esta misma no satisface sus necesidades, pero si les parece justo por el esfuerzo que realizan para la misma. Por otro lado el personal considera que la comunicación es una pieza clave para un mejor trabajo en equipo ya que un buen porcentaje de trabajadores expresaron que sus compañeros son solidarios para el

desarrollo de sus actividades, pero esto no quiere decir que el apoyo recibido contenga la calidad que el proceso requiera.

El éxito del trabajo está enormemente vinculado a la calidad de las relaciones interpersonales que se den entre los miembros, se debe escuchar y mostrar empatía, preocupándose por los problemas de los compañeros, respetando las diferencias y los distintos puntos de vista, dar el reconocimiento, saber reconocer y aceptar los errores, saber pedir disculpas, perdonar, la honestidad, el respeto y confianza necesaria entre los integrantes del equipo.

Por otro lado el reconocimiento formal de nuestros jefes y compañeros son un factor determinante, para una adecuada relación entre compañeros de trabajo, puesto que existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a los empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia, las

posibilidades estarán limitadas únicamente por la imaginación de cada gerente de área.

Mientras más de la mitad del personal menciona que es escaso el apoyo y estímulo de sus superiores en la realización de sus actividades, haciéndoles sentir que su labor no es importante, esto parte de un inadecuado manejo de grupo de trabajo. El motivo es que no existe una adecuada comunicación, entre jefes y subordinados, limitando de tal forma al personal en el intercambio de sus ideas.

Como mencione anteriormente todo parte del liderazgo el cual debe enfocarse a un sistema de comunicación justa y equilibrada. El personal intenta maximizar los logros en la calidad de sus procesos, pero estos factores son los que retienen el crecimiento del personal.

4.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO:

Con el objetivo de determinar cómo se caracteriza el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, se aplica una ficha de evaluación de desempeño laboral, en el cual se analizó los factores concernientes al compromiso, identidad, responsabilidad, iniciativa, competitividad y calidad, cumplimiento de metas, trabajo en equipo, administración de recursos y profesionalismo de los citados trabajadores; los cuales permitieron demostrar la apreciación que tienen los gerentes sobre el desempeño de sus subordinados, cuyos resultados son detallados a continuación:

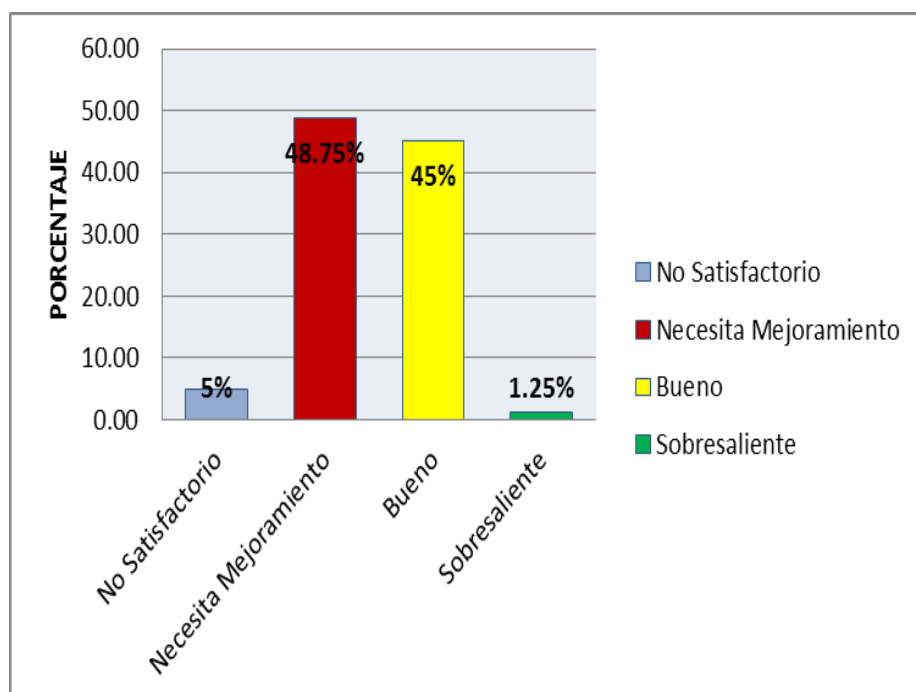
ENUNCIADO Nº 18:

- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Con los objetivos establecidos según el plan estratégico de la empresa, aportando soluciones competitivas y de calidad, involucrándose, en el sentido de hacer lo mejor posible cada día.

CUADRO N° 18:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	4	5.00%
Necesita Mejoramiento	39	48.75%
Bueno	36	45.00%
Sobresaliente	1	1.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 18:



INTERPRETACION N° 18:

El 48.75% del personal evaluado Necesita Mejoramiento, mientras el 45% es Bueno, por otro lado el 5% es considerado No Satisfactorio y el 1.25% es Sobresaliente, concluyendo en tal sentido que el personal que labora en EGESUR, no cuenta con el compromiso organizacional el cual es un factor determinante para el desarrollo de sus funciones.

El que los empleados no se comprometan con la organización trae consigo la reducción de la eficacia en la realización de sus labores, unos empleados comprometidos y calificados no requieren de ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas profesionales con las metas de la organización.

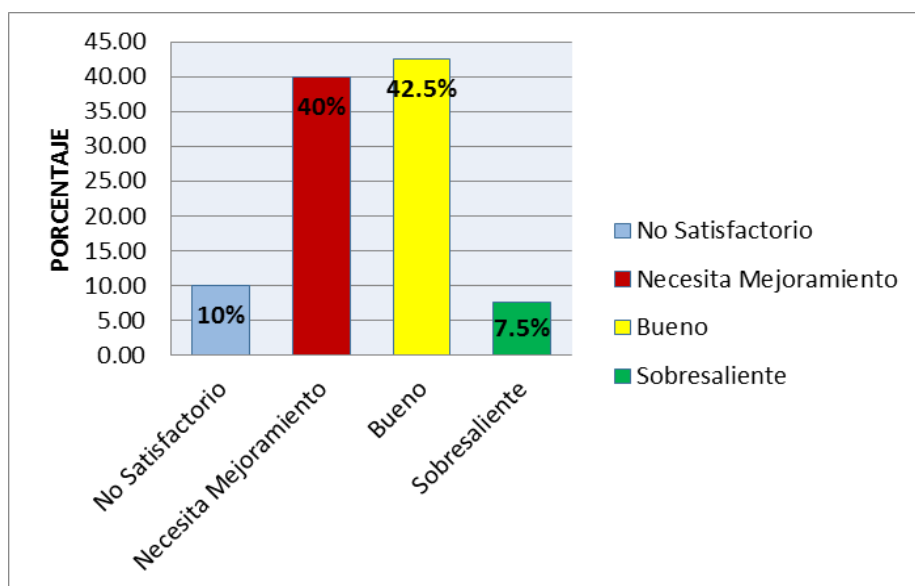
ENUNCIADO N° 19:

- **IDENTIDAD:** Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia para con la entidad.

CUADRO N° 19:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	8	10.00%
Necesita Mejoramiento	32	40.00%
Bueno	34	42.50%
Sobresaliente	6	7.50%
Total	80	100%

GRAFICO N° 19:



INTERPRETACION N° 19:

El 42.5% de los empleados evaluados son considerados Buenos, por otro lado el 40% del personal Necesita Mejoramiento, mientras el 10% es considerado No Satisfactorio y el 7.5% es Sobresaliente, concluyendo que la mitad de los empleados evaluados no tienen Identidad con EGESUR.

El crear la identidad del personal es fundamental, por consecuencia EGESUR debería esforzarse por contar con la máxima claridad en sus principios, visión y misión. Establecer una identidad permite dar un enfoque de la organización, entender mejor cuáles son las metas que se pretenden alcanzar y entregar a la sociedad.

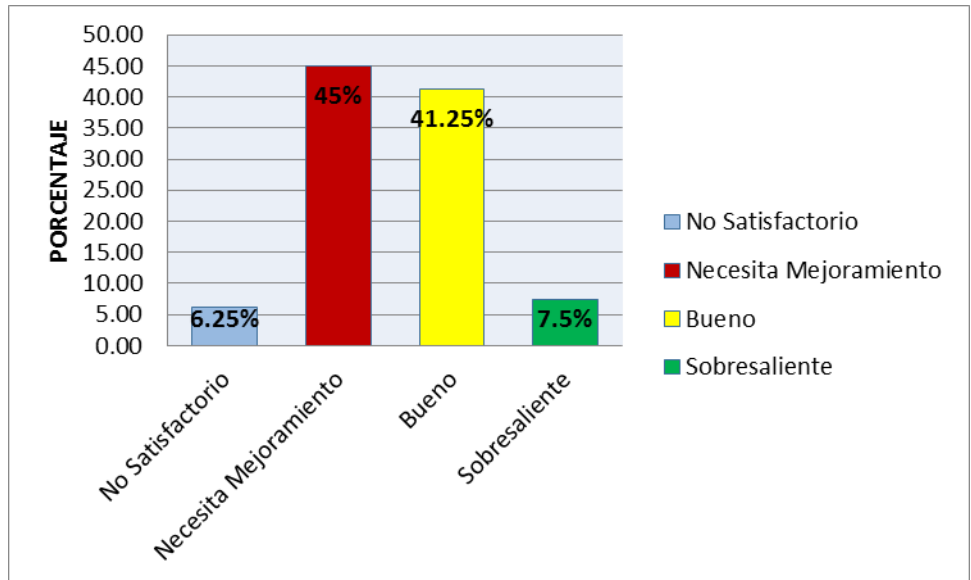
ENUNCIADO N° 20:

- **RESPONSABILIDAD:** realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanente, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

GRAFICO Nº 20:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	5	6.25%
Necesita Mejoramiento	36	45.00%
Bueno	33	41.25%
Sobresaliente	6	7.50%
Total	80	100%

CUADRO Nº 20:



INTERPRETACION N° 20:

El 45% del personal de EGESUR evaluado Necesita Mejoramiento, mientras el 41.25% es Bueno, por otro lado el 7.5% es Sobresaliente y el 6.25% es No Satisfactorio, se concluye que la mayoría del personal necesita ser más responsable en los deberes que la empresa le encomienda.

En el caso de EGESUR, el empleado no está seguro de cómo manejar su trabajo asignado, este mismo debe comunicar a sus superiores para obtener sugerencias y orientaciones en el cumplimiento de la labor, esto ayudara en la construcción de buenas relaciones no solo con sus superiores sino también con sus colegas.

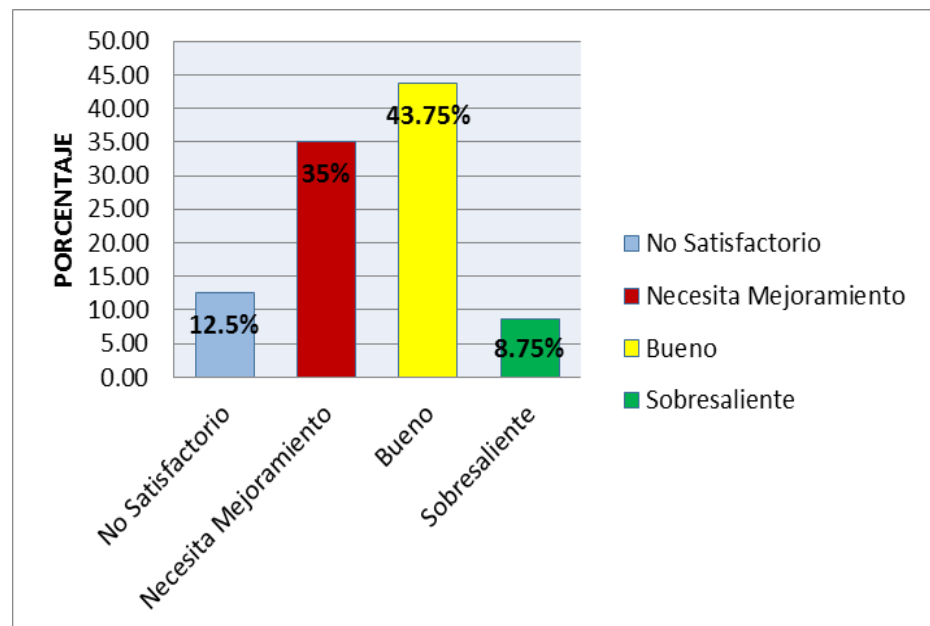
ENUNCIADO N° 21:

- **INICIATIVA:** Resuelve los imprevistos de su trabajo y busca mejorar los procedimientos, midiendo la capacidad para actuar con independencia, sin requerimiento de instrucciones, empleando su ingenio.

CUADRO N° 21:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	10	12.50%
Necesita Mejoramiento	28	35.00%
Bueno	35	43.75%
Sobresaliente	7	8.75%
Total	80	100%

GRAFICO N° 21:



INTERPRETACION N° 21:

El 43.75% del personal evaluado es Bueno, mientras el 35% Necesita Mejoramiento, por otro lado el 12.5% es No Satisfactorio y el 8.75% es Sobresaliente, concluyendo en tal sentido que un buen porcentaje del personal que labora en EGESUR, tiene iniciativa.

Pero existe otro porcentaje de colaboradores que no proponer ideas nuevas y sugiere mejoras, el tener iniciativa es una manera de demostrar interés, deseo de hacer las cosas de manera correcta, y no conformarse con las funciones asignadas, buscando entre otros objetivos, el propio desarrollo personal.

Asimismo, es fundamental la acogida y el apoyo que EGESUR le demuestre al personal cuando propone una iniciativa. Como mínimo hay que escucharlo y evaluar su propuesta, para no arrojar en saco roto sus buenas intenciones. Cuando se les niega toda posibilidad a los empleados de opinar o proponer, no se puede esperar nada a cambio. Así que los gerentes también, deben abrir un campo en sus apretadas agendas y dedicar espacios de contacto directo con sus colaboradores

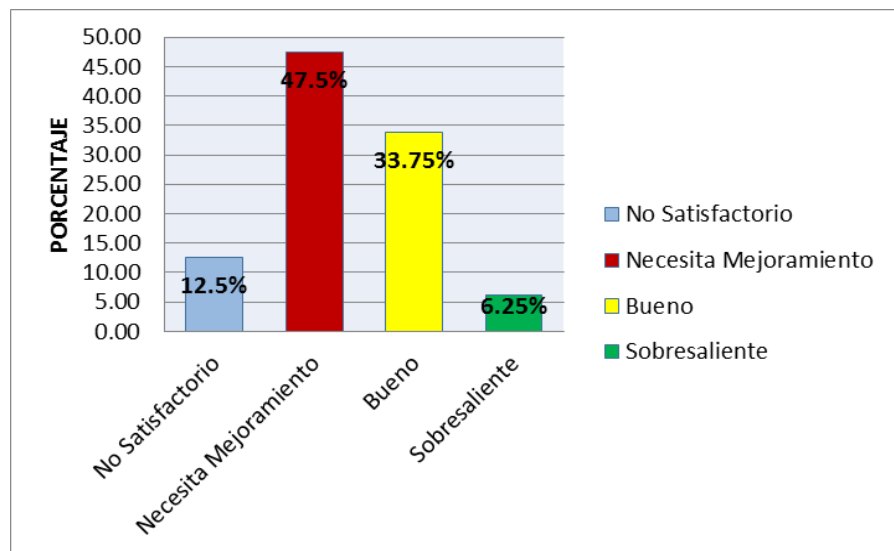
ENUNCIADO N° 22:

- **Competitividad y calidad:** logro de la mayor calidad en los procesos, considerando los criterios de competitividad y calidad.

CUADRO N° 22:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	10	12.50%
Necesita Mejoramiento	38	47.50%
Bueno	27	33.75%
Sobresaliente	5	6.25%
Total	80	100%

GRAFICO N° 22:



INTERPRETACION N° 22:

El 47.5% de los empleados evaluados Necesita Mejoramiento, mientras el 33.75% es Bueno, por otro lado el 12.5% es No Satisfactorio y el 6.25% son Sobresalientes, se concluye que un buen porcentaje del personal carece de competitividad y calidad en el desarrollo de sus actividades.

La calidad y la competitividad representa un papel importante en las empresas, ya que estas deben tener una característica especial para poder ser diferenciada de su competencia; por esto EGESUR, debe esforzarse por tener la calidad y competitividad sostenible, que marque una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad y calidad.

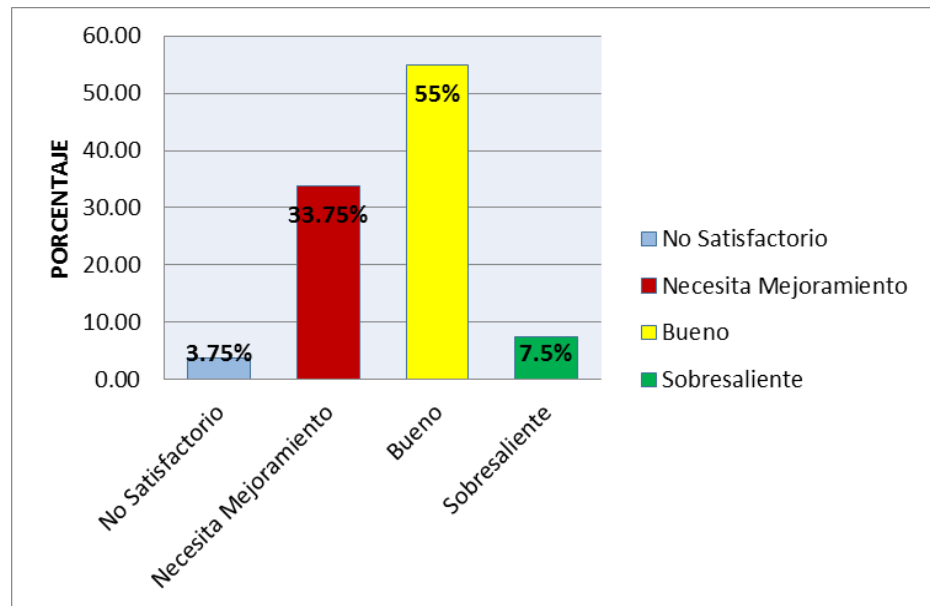
ENUNCIADO N° 23:

- **Cumplimiento de Metas:** Realiza los trabajos de acuerdo con los requerimientos programados, en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.

CUADRO N° 23:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	3	3.75%
Necesita Mejoramiento	27	33.75%
Bueno	44	55.00%
Sobresaliente	6	7.50%
Total	80	100%

GRAFICO N° 23:



INTERPRETACION N° 23:

El 55% del personal evaluado es Buena, mientras el 33.75% Necesita Mejoramiento, por otro lado el 7.5% es Sobresaliente y el 3.75% es No Satisfactorio, se concluye que el personal de EGESUR cumple con las metas, en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.

El personal de EGESUR, realiza los trabajos de acuerdo con los requerimientos programados, solicitados por sus superiores, en tal sentido cumplen con las metas exigidas.

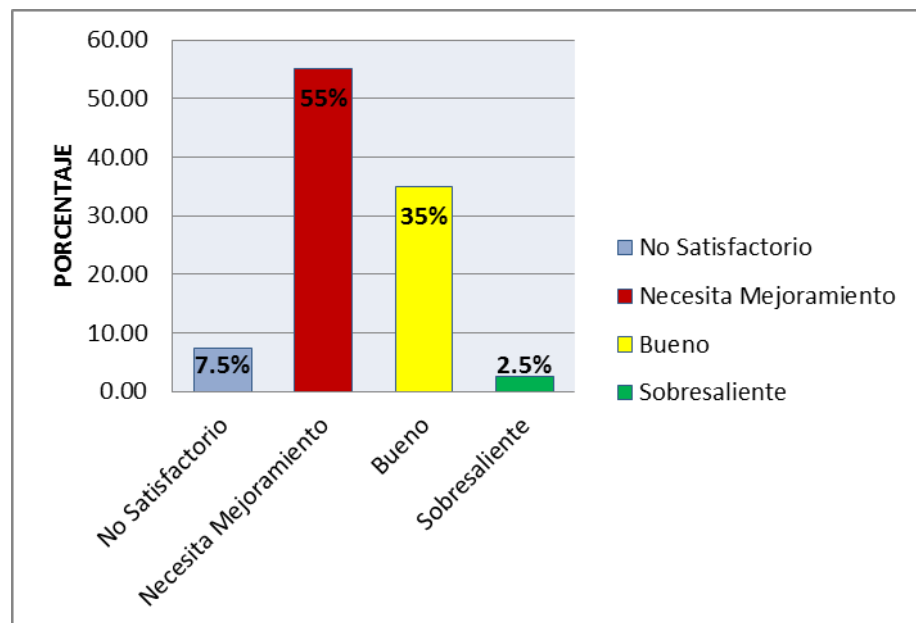
ENUNCIADO N° 24:

- **Trabajo en equipo:** Cooperar con los compañeros en las labores de la empresa, integrando las metas individuales, del área de trabajo y de la empresa.

CUADRO N° 24:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	6	7.50%
Necesita Mejoramiento	44	55.00%
Bueno	28	35.00%
Sobresaliente	2	2.50%
Total	80	100%

GRAFICO N° 24:



INTERPRETACION N° 24:

El 55% del personal evaluado Necesita Mejoramiento, mientras el 35% es Bueno, por otro lado el 7.5% es No Satisfactorio y el 2.5% es Sobresaliente, se concluye que un buen porcentaje de trabajadores no trabaja en equipo.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, como por ejemplo un grupo de gente bien organizado, cabe mencionar que cada uno tiene sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido. De esto carece EGESUR, el personal no tiene el mismo objetivo a realizar.

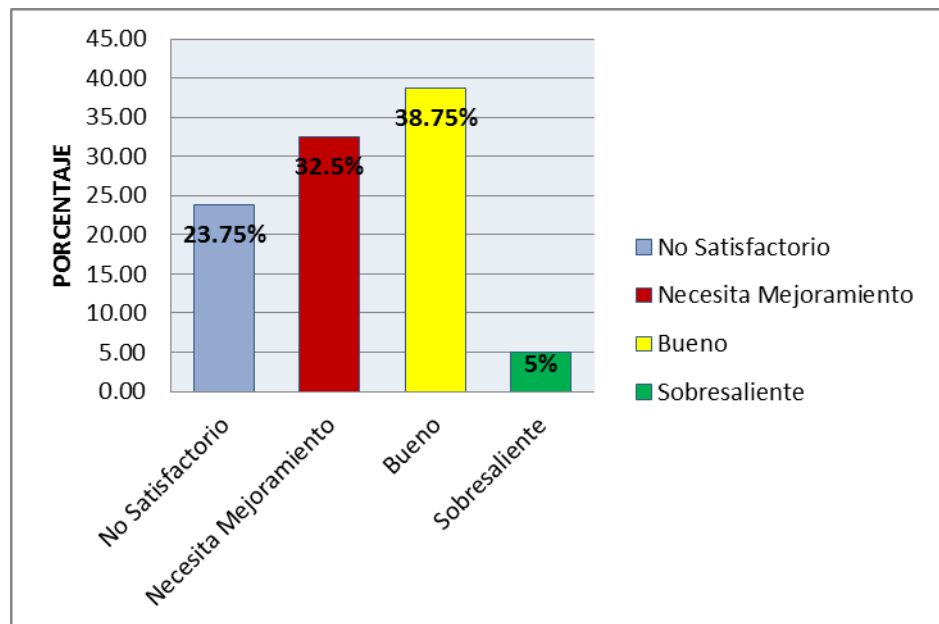
ENUNCIADO N° 25:

- **Administración de recursos:** evalúa el adecuado uso de los recursos asignados, propiciando el uso eficiente y eficaz para el desempeño de sus funciones.

CUADRO Nº 25:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	19	23.75%
Necesita Mejoramiento	26	32.50%
Bueno	31	38.75%
Sobresaliente	4	5.00%
Total	80	100%

GRAFICO Nº 25:



INTERPRETACION N° 25:

El 38.75% del personal evaluado es Bueno, mientras el 32.5% Necesita Mejoramiento, por otro lado el 23.75% es No Satisfactorio y el 5% es Sobresaliente, en tal sentido se concluye que un buen porcentaje del personal no administra adecuadamente los recursos que EGESUR, le entrega para la realización de sus labores diaria.

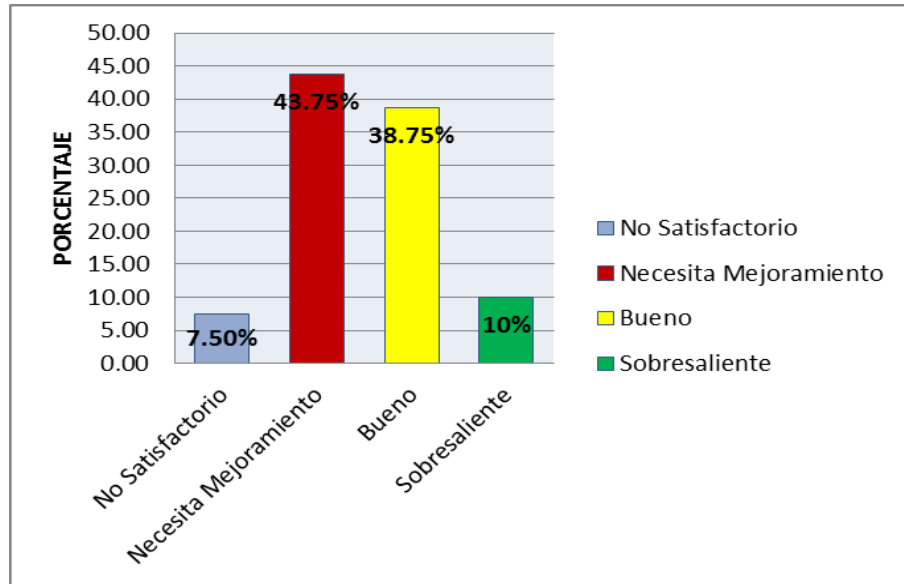
ENUNCIADO N° 26:

- **Profesionalismo:** Capacidad de trabajo en situaciones de alta presión y responsabilidad, frente a las labores desempeñadas, sobre la base de una solida formación educativa, experiencia y altos principios.

CUADRO N° 26:

Escalas	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfactorio	6	7.50%
Necesita Mejoramiento	35	43.75%
Bueno	31	38.75%
Sobresaliente	8	10.00%
Total	80	100%

GRAFICO Nº 26:



INTERPRETACION Nº 26:

El 43.75% de personal evaluado Necesita Mejoramiento, por otro lado el 38.75% es Bueno, mientras el 10% es Sobresaliente y el 7.5% es No Satisfactorio, se concluye que la mitad del personal evaluado carece de profesionalismo para el desarrollo de sus funciones es decir carece de la capacidad de trabajo en situaciones de alta presión y responsabilidad.

4.2.1. INTERPRETACION GENERAL DEL ANALISIS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL:

En la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A., los gerentes evaluaron aspectos importantes y determinantes, como es el caso del compromiso organizacional. Un buen porcentaje del personal evaluado no aporta soluciones competitivas y de calidad, evitan involucrarse, pues esto parte por una carencia de identidad del personal con la empresa.

Por otro lado el personal desarrolla sus funciones, pero en este punto también se encuentra fallas puesto que 51% del personal, no desarrolla sus actividades adecuadamente, el personal cuenta con la iniciativa, pero esto no basta para que estas mismas sean desarrolladas adecuadamente, buscando lograr la calidad del proceso

4.3. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS:

4.3.1. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS ESPECIFICA H_1 :

“El Trabajo en equipo, influyo en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna, durante el periodo 2012 hasta Abril del 2013 “

La hipótesis planteada, fue comprobada a través de la aplicación de una ficha de evaluación de desempeño y un cuestionario de factores intrínsecos, cuyos resultados son mostrados desde la página 189 hasta la 238. Dichos resultados matemáticos nos permiten realizar el siguiente cuadro:

	<i>Columna de interés (X%)</i>	<i>X-Prom</i>	<i>(X - Prom)²</i>	<i>X²</i>
	0.5375	-0.2015625	0.040627441	0.28890625
	0.725	-0.0140625	0.000197754	0.525625
	0.5	-0.2390625	0.057150879	0.25
	0.7625	0.0234375	0.000549316	0.58140625
	0.7625	0.0234375	0.000549316	0.58140625
	0.975	0.2359375	0.055666504	0.950625
	0.7125	-0.0265625	0.000705566	0.50765625
	0.9375	0.1984375	0.039377441	0.87890625
TOTAL	5.9125		0.194824219	
PROMEDIO	0.7390625			

El cual nos brindó la información para la obtención de la **Desviación Estándar**

Dónde:

N= 8

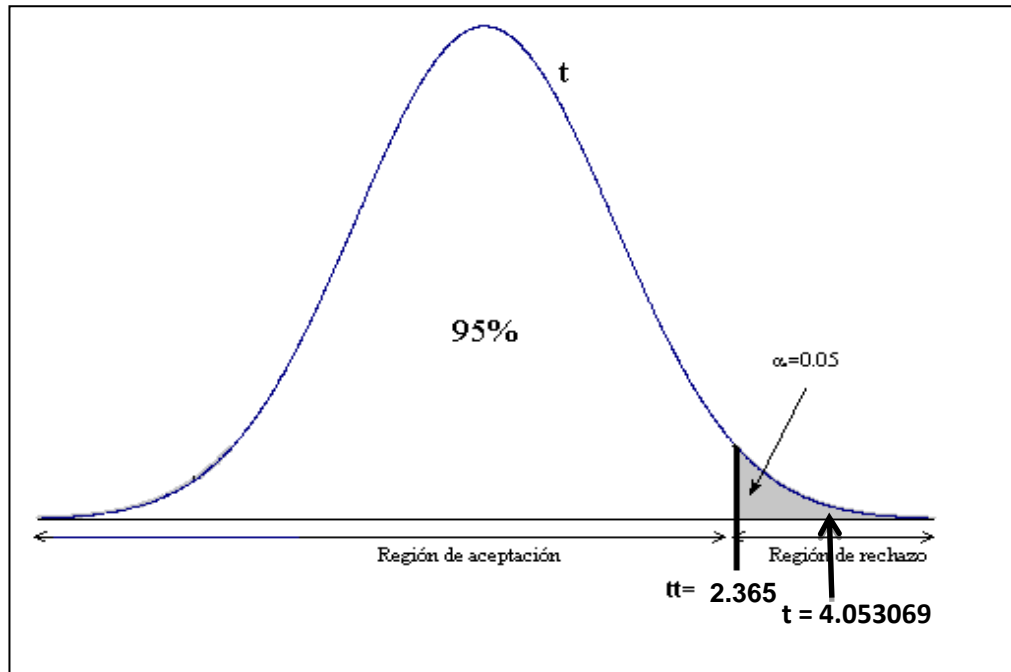
$\alpha= 0.05$

Grados de libertad (n-1): 7

$$\text{Desviación estándar (Sn): } \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} = \mathbf{0.16682935}$$

Posteriormente se calculó el valor de **“t” de Student**, usando la formula la cual es detallada a continuación:

$$T = \frac{\bar{X}_n - \mu}{S_n / \sqrt{n}} = \mathbf{4.053069013}$$



Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa la cual se denomina **“El Trabajo en equipo, influyo en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna, durante el periodo 2012 hasta Abril del 2013”**.

El valor obtenido de la “t” Student es 4,053069, este mismo se encuentra dentro de la zona de rechazo. Concluyendo en tal sentido que la segunda hipótesis específica, afirma que el trabajo en equipo, influye en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR.

4.3.2. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS
ESPECIFICA H₂ :

“La Motivación laboral, influyo en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna, durante el periodo 2012 hasta abril del 2013”

La tercera hipótesis planteada, fue comprobada a través de la aplicación de una ficha de evaluación de desempeño y un cuestionario de factores intrínsecos, cuyos resultados son mostrados desde la página 189 hasta la 238. Los resultados matemáticos nos permiten realizar el siguiente cuadro:

	Columna de interés (X%)	X-Prom	$(X - Prom)^2$	X²
	0.475	-0.17916667	0.032100694	0.225625
	0.5875	-0.06666667	0.0044444444	0.34515625
	0.475	-0.17916667	0.032100694	0.225625
	0.7875	0.13333333	0.017777778	0.62015625
	0.5875	-0.06666667	0.0044444444	0.34515625
	0.65	-0.00416667	1.73611E-05	0.4225
	0.7625	0.10833333	0.011736111	0.58140625
	0.7375	0.08333333	0.0069444444	0.54390625
	0.825	0.17083333	0.029184028	0.680625
TOTAL	5.8875		0.13875	
PROMEDIO	0.65416667			

El cual nos brindó la información necesaria para la obtención de la

Desviación Estándar

Dónde:

N= 9

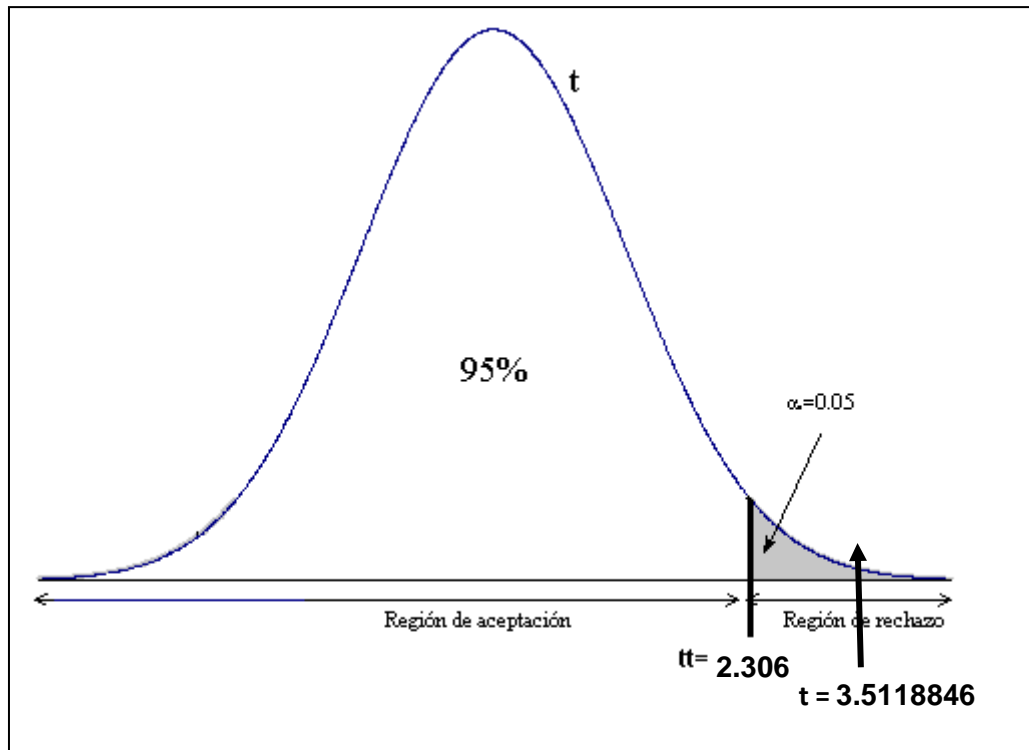
$\alpha= 0.05$

Grados de libertad (n-1): 8

Desviación estándar (Sn): $\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} = 0.131695672$

Posteriormente se realizó el cálculo del valor de ***“t” de Student***, usando la formula la cual es detallada a continuación:

$$T = \frac{\bar{X}_n - \mu}{S_n / \sqrt{n}} = 3.511884584$$



Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa la cual se denomina ***“La Motivación laboral, influyo en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna, durante el periodo 2012 hasta Abril del 2013”***.

El valor obtenido de la “t” Student es 3,5118846, este mismo se encuentra dentro de la zona de rechazo. Concluyendo en tal forma que la tercera hipótesis específica, afirma que la motivación, influye en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR.

4.3.3. VERIFICACION DE LA HIPOTESIS GENERAL:

“Los factores intrínsecos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna durante el periodo 2012 hasta Abril 2013”

La hipótesis planteada, fue comprobada a través de la aplicación de una ficha de evaluación de desempeño y un cuestionario de factores intrínsecos, cuyos resultados son mostrados desde la página 189 hasta la 238. Los resultados matemáticos nos permiten realizar el siguiente cuadro:

Columna de interés (X%)	X-Prom	$(X - Prom)^2$	X^2
0.5375	-0.15661765	0.02452909	0.28890625
0.725	0.03088235	0.00095372	0.525625
0.5	-0.19411765	0.03768166	0.25
0.7625	0.06838235	0.00467615	0.58140625
0.7625	0.06838235	0.00467615	0.58140625
0.975	0.28088235	0.0788949	0.950625
0.7125	0.01838235	0.00033791	0.50765625
0.9375	0.24338235	0.05923497	0.87890625
0.475	-0.21911765	0.04801254	0.225625
0.5875	-0.10661765	0.01136732	0.34515625
0.475	-0.21911765	0.04801254	0.225625
0.7875	0.09338235	0.00872026	0.62015625
0.5875	-0.10661765	0.01136732	0.34515625
0.65	-0.04411765	0.00194637	0.4225
0.7625	0.06838235	0.00467615	0.58140625

	0.7375	0.04338235	0.00188203	0.54390625
	0.825	0.13088235	0.01713019	0.680625
TOTAL	11.8		0.36409926	
PROMEDIO	0.69411765			

La cual nos brindó la información para la obtención de la **Desviación Estándar** de la Hipótesis General

Dónde:

N= 17

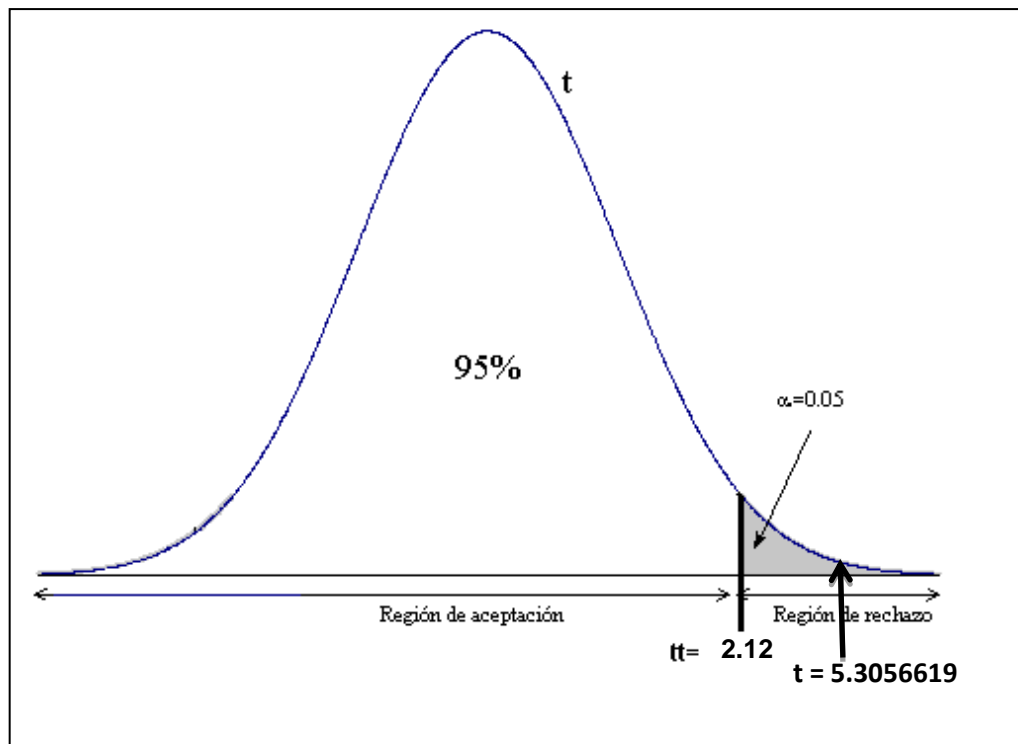
$\alpha = 0.05$

Grados de libertad (n-1): 16

Desviación estándar (Sn):
$$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} = 0.150851596$$

Posteriormente se calculó el valor de **"t" de Student**, usando la formula la cual es detallada a continuación:

$$T = \frac{\bar{X}_n - \mu}{S_n/\sqrt{n}} = 5.305661878$$



Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa la cual se denomina **“Los factores intrínsecos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR, en el Departamento de Tacna durante el periodo 2012 hasta Abril 2013”**.

El valor obtenido de la “t” Student es 5,3056619, este mismo se encuentra dentro de la zona de rechazo. Concluyendo en tal sentido que la hipótesis General, afirma que los factores intrínsecos, influye en el desempeño laboral de los trabajadores de EGESUR.

CONCLUSIONES

PRIMERA CONCLUSION; Se ha observado que en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur, la remuneración que percibe el personal retribuye el esfuerzo que realiza por su labor, pero este a su vez no es suficiente para cubrir sus necesidades. Se tiene que tener una clara idea de las necesidades.

Según la teoría de las necesidades de Maslow, esta misma menciona que el individuo busca satisfacer sus necesidades por jerarquías, en un primer plano se observa las necesidades Fisiológicas en la cual satisface su necesidad de alimento, vestido es decir instintos de conservación, en la segunda escala se observa la necesidad de seguridad busca su estabilidad y protección física y emocional y posteriormente siguen 3 escalas las cuales busca la socialización, estima y autorrealización, como mencione a un inicio de esta conclusión se tiene que tener claro que necesidad es la que no cubre la remuneración percibida, se sabe que el personal que labora en EGESUR, tiene una política remunerativa mínima de S/.2 772.00, la cual cubriría la primera escala de las necesidades, de tal modo se concluye que el personal busca satisfacer las escalas posteriores a la fisiológica.

SEGUNDA CONCLUSION; EGESUR S.A. carece de trabajo en equipo, a su vez una inadecuada comunicación entre jefes y subordinados, se puede observar que la comunicación en esta empresa es decadente, un gran porcentaje del personal afirma que la comunicación no es abierta ni espontanea.

Una pregunta la cual se deben de plantear a menudo los trabajadores es ¿Por qué deben integrar un equipo de trabajo y esto qué ventaja le ofrecería?, pues bien el trabajo en equipo tiene mayores beneficios que el individual, por ejemplo $2 \times 1 = 2$ y $2 \times 2 = 4$, el resultado que se puede obtener del trabajo de una sola persona es en gran extensión mucho menor al que se podría obtener en equipo. Este problema nace de una inadecuada comunicación entre compañeros de trabajo y entre los jefes y subordinados, la comunicación en una empresa es la base del desarrollo y crecimiento de la misma, se debe de fomentar la participación de cada trabajador buscando el bienestar de la misma.

TERCERA CONCLUSION; Un gran porcentaje de trabajadores afirma que existe solidaridad y apoyo de sus compañeros de trabajo, pero esto no conlleva que el apoyo sea el requerido para lograr la maximización de la labor, es decir sea un apoyo de calidad. Otro punto determinando es que EGESUR S.A. no brinda el estímulo a sus trabajadores para el desarrollo y crecimiento profesional.

CUARTA CONCLUSION; Un gran porcentaje del personal afirma que la empresa carece del reconocimiento formal por parte de su jefe y compañeros de trabajo, en la labor que realizan, de esta misma nace la carencia de estímulo para el desarrollo de sus futuras actividades, haciéndoles sentir que su labor no es importante. Como otro factor de esta conclusión es el poco interés de su jefe para satisfacer las necesidades de sus trabajadores como consecuencia de esta misma es la de la disminución de la calidad y competitividad para el desarrollo de los procesos futuros.

QUINTA CONCLUSION; un gran porcentaje del personal realiza sus labores en cumplimiento a las metas trazadas, sin embargo el personal no aporta con objetivos mayores a las metas mencionadas, esta carencia

parte de un liderazgo carente de capacidad de dirección el cual promueva la participación y competencia justa para el logro de metas mayores, el problema fundamental es que el personal percibe que el intercambio de ideas no es fluida y que existen elementos negativos en esta misma.

Desean que el estilo de liderazgo se enfoque a un sistema de comunicación justo y equilibrado, donde puedan expresar ideas y estas sean tomadas en cuenta.

SEXTA CONCLUSION; El personal que labora en EGESUR S.A. carece de compromiso organizacional, como mencione anteriormente desarrollan sus actividades, logran las metas trazadas por la empresa pero no buscan la calidad del proceso buscando objetivos mayores, este problema nace de que un porcentaje de los trabajadores carecen de identidad con la empresa, a su vez el personal busca maximizar los logros en la calidad de los procesos considerando criterios como el desarrollo personal, no el desarrollo empresarial, esto implica una carencia de profesionalismo en sólida formación y altos principios.

SUGERENCIAS

PRIMERA SUGERENCIA; para que el personal se sienta comprometido primero se ha de tener un claro propósito, una razón de ser, para ello se debe definir objetivos muy claros, comunicarlos con transparencia y que sean lo suficientemente realistas. Como bien se ha observado el 48.75% de los trabajadores Necesitan Mejoramiento y un 5% es No Satisfactorio, es decir que la mayoría del personal que labora en EGESUR, carece de compromiso organizacional, esto se debe a que el estilo de liderazgo no contribuye a que el personal, sienta que sus jefes inmediatos les brinda el estímulo para el desarrollo de sus actividades ya que el 70% del personal afirma que su jefe inmediato no estimula el liderazgo participativo y el 1.25% se encuentra en fuerte desacuerdo, el 55% solicita fuertemente que su jefe se enfoque a un sistema de comunicación justo y equilibrado.

Pues bien los gerentes de EGESUR S.A., deben enfocarse a un estilo de liderazgo participativo y democrático el cual promueva:

- La toma de decisiones, que actúen como un grupo entre ellos y con sus subordinados, buscando el desarrollo de la empresa como personal, aceptando aportaciones de cada individuo.

- La comunicación ascendente y descendente con sus compañeros de trabajo, en tal sentido para afianzar las buenas relaciones entre compañeros.

En su mayoría los empleados disfrutan de este estilo de gestión, ya que se sienten fortalecidos y valiosos. Este estilo requiere líderes fuertes para mantener un ambiente positivo, el control y el rendimiento.

SEGUNDA SUGERENCIA; la motivación en la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. es carente, la estructura salarial debe ser equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones. La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará si no lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos.

Los gerentes deben enfocarse a un sistema de motivación en base al reconocimiento, se ha observado que en este sentido, la entidad carece de este sistema, los jefes no motivan a su personal a que desarrolle cada día mejor su labor, el 58.75% menciona que no reciben reconocimiento formal por el desempeño de su trabajo y un 20% está en Fuerte desacuerdo. Es decir su jefe no motiva a que el personal contribuya a incrementar las metas de la empresa.

EGESUR S.A., debe introducir un sistema de reconocimiento formal, es decir felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

TERCERA SUGERENCIA; En la Empresa de Generación del Sur S.A., deben fomentar el trabajo en equipo ya que este mismo carece de este factor, es importante que todo el personal tenga claro cuál es el propósito fundamental, porque se encuentran laborando en grupo, de este modo será más fácil que todos vayan en sintonía. Para fomentar el adecuado trabajo en equipo se debe tomar en cuenta las habilidades de cada integrante de manera tal que cada uno ofrezca un aporte determinado con

el fin de lograr el objetivo planteado y conseguir un trabajo en equipo exitoso.

El estímulo es parte importante del trabajo en equipo y no se debe obviar, es importante reconocer los méritos de cada integrante y cada vez que se alcanza un objetivo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando, el Fomentar la buena actitud es también esencial, por eso quien coordine el equipo debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí y a asumir las responsabilidades de guiar a un grupo de gente de la mejor manera posible, la comunicación es otra base importante del trabajo en equipo, como hemos observado EGESUR S.A. carece de la misma y esta no puede estar ausente en una empresa, los miembros de cada grupo de trabajo o área deben sentirse en la capacidad de transmitir sus ideas, innovaciones e incluso descontentos, con sus superiores.

Cómo en cualquier otro aspecto de la vida, el respeto también es un valor necesario para llevar a cabo cualquier labor que requiera de trabajo en equipo y Finalmente se debe intentar ser lo más objetivo posible a la hora de trabajar en equipo, si bien las simpatías personales son válidas, estas no pueden permear en el ambiente laboral, pues podrían causar molestia entre otros integrantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ABRAHAM MASLOW, VISIONES DEL FUTURO, Abraham Maslow, California 1996, Editorial kairos S.A.
- ACERCA DE LAS ESCALAS DE VALORIZACIÓN DE RENDIMIENTO LABORAL, Salazar Rodolfo, México 2005, Facultad de Psicología-UNAM.
- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-VOLUMEN II, Tomas Crespo Ramos- José Andrés López –José Enrique Peña-francisco Carreño, España 2003, Editorial Mad S.L., 1ra Edición.
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Chavenato, México 2000, Editorial Mac Graw Hill.
- ADMINISTRACIÓN SÉPTIMA EDICIÓN, H. Don-John W. Slocum, México 1998, Thomson Editores.
- ADMINISTRACIÓN, Robbins S., México 2000, Prentice Hall, 10ma Edición.
- ADMINISTRACIÓN, Stoner y otros, México 1999, Editorial Prentice Hall, 6ta Edición.
- ADMINISTRATION, Stoner James A. y Freeman R. Edward, México 1994, Editorial Prentice –Hall Hispanoamericana SA, 5ta Edición.

- COMPETENCIAS Y COMPETITIVIDAD. DISEÑO PARA ORGANIZACIONES, Benavides O., Bogotá 2002, Editorial McGraw – Hill.
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Robbins, Stephen, México 1999, Editorial Prentice Hall.
- DIRECCION Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UN ENFOQUE DE ESTRATEGIA, Milkovich G. y Boudrem T., EEUU 1994, Addison Wesley Iberoamericana.
- EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, Flores Javier García, Lima 2000, Universidad del Pacifico.
- EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA, José María Rodríguez Porras, Bilbao 2000, Ediciones Deusto.
- ESTADISTICA Y MUESTREO, Ciro Martínez Bencardino, Bogotá 1997, ECOE EDICIONES, 8va Edición.
- ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN HUMANA, McClellan D.C., Madrid Narcea 1989, Alianza Editorial.
- GESTION DE TALENTO HUMANO, Chiavenato Idalberto, México 2003, Editorial Mc Graw-Hill.
- GESTION DEL TALENTO HUMANO, Chiavenato I., México 2002, Editorial McGraw- Hill, 1era Edición.

- HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO, George J.R. Claudes y Lourdes Álvarez, México 2005, Pearson Education.
- HUMAN BEHAVIOR OF WORK-HUMAN RELATIONS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Keith Davis, New York 1979, Mc Graw Hill.
- INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS, María Carolina Araujo-Martin Leal Guerra, Universidad Rafael Beloso Chacín- CICAG, 2009.
- INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Chiavenato I., México 2004, Editorial McGraw-Hill.
- INVESTIGACION DE MERCADOS-Un Enfoque Aplicado, Malhotra Naresh K., México 2004, Pearson Educación, 4ta Edición.
- JOINT EFFECT OF FEEDBACK AND GOAL SETTING ON PERFORMANCE - A FIELD STUDY OF RESIDENTIAL ENERGY CONSERVATION, Becker L. J., Mexico 1978.
- LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES, Javier Gil Flores, Universidad de Sevilla, 2007.

- LA MEDICION AT WORK MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE, Spencer L.M. y Spencer. S.M., Nueva York 1993, John Wiley & Sons Ltd.
- LA MOTIVACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO, Jorge García Cruz, Perú 1995, Print Set SRL, 1era Edición.
- LA PRODUCTIVIDAD Y EL RIESGO PSICOSOCIAL O DERIVADO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL, Ricardo Fernández García, España 2011, Editorial Club Universitario.
- LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA DEL SIGLO XXI, Drucker P., Bogotá 2002, Editorial Norma.
- MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD, Maslow .A.H, Madrid 1991, Edición Díaz de Santos
- ORGANIZATION DESIGN” ADDISON-WESLEY MASS, Galbraith, Mexico 1977.
- THE APPLICATION OF GOAL SETTING TO SPORT - en journal of sport psychology, Locke, E. A. y Latham, 1985, 7ma Edición.
- THE MOTIVATION TO WORK, Herzberg G.-Mausner B. y Snyderman B., Nueva York 1967, Editorial John Wiley
- THE NEW YORK TIME, Feder B.J., Nueva York 2000.
- UN NUEVO METODO DE GESTION Y DIRECCION, Rensis Likert, Bilbao 1969, Ediciones Deusto.

- WORK AND MOTIVATION, Vroom V, Nueva York 1964, Editorial John Wiley and Sons

REFERENCIAS VIRTUALES

- CLUB DE ENSAYOS, 2012, <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>
- CLUB DE ENSAYOS, 2012, <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>
- DESEMPEÑO LABORAL, Gonzales Lesmes Fernando, (2008) [en línea-] < <http://es.wikipedia.org/wiki/desempe%C3%B1o> >
- EL DESEMPEÑO LABORAL, William B. Wrther Jr. y Heith Davis, (2005) [en línea-] < www.otic.alianza.cl >

ANEXOS

ENCUESTA DE FACTORES INTRÍNSECOS

PERIODO DE EVALUACIÓN: AÑO 2012-ABRIL 2013

Estimado colaborador, estoy realizando un estudio acerca de Los factores intrínsecos y su influencia en el desempeño laboral, por lo cual solicito de su colaboración. La información que obtenga será confidencial.

INSTRUCCIONES:

- Verifique si sus datos son los correctos
- Leer detalladamente y tomarse el tiempo adecuado para realizar la encuesta
- Marque por favor, con un "X" su actitud frente a las preguntas que se detallan a continuación

I. DATOS GENERALES:

NOMBRE Y APELLIDO: _____

CARGO: _____

II. CUESTIONARIO:

FACTORES	En Fuerte Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Fuertemente De Acuerdo
TRABAJO EN EQUIPO				
1. Usted considera, que existe trabajo en equipo en la organización:				
2. En su grupo de trabajo la comunicación es abierta y espontánea, promoviendo la participación para las decisiones futuras:				
3. Cree usted que su jefe inmediato dirige el trabajo en grupo estimulando una competencia justa hacia el logro de una meta compartida:				
4. Cree usted, que existe una adecuada comunicación,				

entre jefes y subordinados, con el sólido objetivo del logro de las metas:				
5. Usted percibe que se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación:				
6. Usted siente que el estilo de liderazgo debe enfocarse a un sistema de comunicación justo y equilibrado:				
7. El estilo de liderazgo que fomenta su jefe inmediato, es del tipo participativo enfocada a alcanzar las metas:				
8. Busca maximizar los logros en la calidad de procesos, considerando los criterios de su desarrollo personal:				
MOTIVACION				
9. La remuneración que percibe, retribuye el esfuerzo que realiza para la empresa:				
10. Usted cree que la remuneración percibida es suficiente para cubrir sus necesidades:				
11. Siente usted la solidaridad y apoyo por parte de sus compañeros, para el desarrollo de su trabajo				
12. Recibe usted el reconocimiento formal por el desempeño de su trabajo, buscando una mejora continua para la empresa.				
13. Mis compañeros de trabajo me elogian cuando realizo bien mi labor, brindando el estímulo para mis labores futuras				

14. Se brinda el apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus superiores, haciendo sentir 0071ue su labor es importante.				
15. Usted percibe que debe satisfacer requerimientos de distintas personas, para evitar entrar en conflictos:				
16. Su superior inmediato muestra algún interés para satisfacer las necesidades sociales de su área de trabajo				
17. Usted percibe que en la empresa donde labora, le brinda los estímulos para que incremente su formación profesional.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL

PERIODO DE EVALUACIÓN: AÑO 2012-ABRIL 2013

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR:

- Introduzca y verifique los datos generales del evaluado
- Leer detalladamente y tomarse el tiempo adecuado para realizar la evaluación.
- Marque por favor, con un "X", según cada meta y/o resultado a evaluar,
- El éxito de la evaluación dependerá de la comprobación del trabajo realizado.

I. DATOS GENERALES:

NOMBRE Y APELLIDO: _____

CARGO: _____

II. EVALUACIÓN:

FACTORES	No satisfactorio	Necesita Mejoramiento	Bueno	Sobresaliente
1. Compromiso Organizacional: Con los objetivos establecidos según el plan estratégico de la empresa, aportando soluciones competitivas y de calidad, involucrándose, en el sentido de hacer lo mejor posible cada día,				
2. Identidad: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia para con la entidad.				

<p>3. Responsabilidad: realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanente, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.</p>				
<p>4. Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo y busca mejorar los procedimientos, midiendo la capacidad para actuar con independencia, sin requerimiento de instrucciones, empleando su ingenio.</p>				
<p>5. Competitividad y calidad: logro de la mayor calidad en los procesos, considerando los criterios de competitividad y calidad.</p>				
<p>6. Cumplimiento de Metas: Realiza los trabajos de acuerdo con los requerimientos programados, en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.</p>				
<p>7. Trabajo en equipo: Cooperar con los compañeros en las labores de la empresa, integrando las metas individuales, del área de trabajo y de la empresa.</p>				

<p>8. Administración de recursos: evalúa el adecuado uso de los recursos asignados, propiciando el uso eficiente y eficaz para el desempeño de sus funciones.</p>				
<p>9. Profesionalismo: Capacidad de trabajo en situaciones de alta presión y responsabilidad, frente a las labores desempeñadas, sobre la base de una sólida formación educativa, experiencia y altos principios.</p>				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABLA II
DISTRIBUCION "t" DE STUDENT

La primera columna señala el número de grados de libertad (ν). El encabezado de las otras columnas da las probabilidades (P) de que t exceda numéricamente al valor de la tabla.

$\nu \backslash P$	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001
1	1.000	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	127.321	318.309	636.619
2	0.816	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	14.089	22.327	31.599
3	0.765	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	7.453	10.215	12.924
4	0.741	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	5.598	7.173	8.610
5	0.727	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	4.773	5.893	6.869
6	0.718	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317	5.208	5.959
7	0.711	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.029	4.785	5.408
8	0.706	1.397	1.860	2.306	2.966	3.355	3.833	4.501	5.041
9	0.703	1.383	1.833	2.262	2.921	3.250	3.690	4.297	4.781
10	0.700	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	3.581	4.144	4.587
11	0.697	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	3.497	4.025	4.437
12	0.695	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.428	3.930	4.318
13	0.694	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.372	3.852	4.221
14	0.692	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.326	3.787	4.140
15	0.691	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.286	3.733	4.073
16	0.690	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.252	3.686	4.015
17	0.689	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.222	3.646	3.965
18	0.688	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.197	3.610	3.922
19	0.688	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.174	3.579	3.883
20	0.687	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.153	3.552	3.850
21	0.686	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.135	3.527	3.819
22	0.686	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.119	3.505	3.792
23	0.685	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.104	3.485	3.768
24	0.685	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.091	3.467	3.745
25	0.684	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.078	3.450	3.725
26	0.684	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.067	3.435	3.707
27	0.684	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.057	3.421	3.690
28	0.683	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.047	3.408	3.674
29	0.683	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.038	3.396	3.659
30	0.683	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.030	3.385	3.646
31	0.682	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744	3.022	3.375	3.633
32	0.682	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	3.015	3.365	3.622
33	0.682	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733	3.008	3.356	3.611
34	0.682	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	3.002	3.348	3.601
35	0.682	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724	2.996	3.340	3.591
36	0.681	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	2.990	3.333	3.582
37	0.681	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715	2.985	3.326	3.574
38	0.681	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	2.980	3.319	3.566
39	0.681	1.304	1.685	2.023	2.426	2.706	2.976	3.313	3.558
40	0.681	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	2.971	3.307	3.551

TABLA II
DISTRIBUCION "t" DE STUDENT (continuación)

ν \ P	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001
42	0.680	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698	2.963	3.296	3.538
44	0.680	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692	2.956	3.286	3.526
46	0.680	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687	2.949	3.277	3.515
48	0.680	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682	2.943	3.269	3.505
50	0.679	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	2.937	3.261	3.496
52	0.679	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674	2.932	3.255	3.488
54	0.679	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670	2.927	3.248	3.480
56	0.679	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667	2.923	3.242	3.473
58	0.679	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	2.918	3.237	3.466
60	0.679	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	2.915	3.232	3.460
62	0.678	1.295	1.670	1.999	2.388	2.657	2.911	3.227	3.454
64	0.678	1.295	1.669	1.993	2.386	2.655	2.908	3.223	3.449
66	0.678	1.295	1.668	1.997	2.384	2.652	2.904	3.218	3.444
68	0.678	1.294	1.668	1.995	2.382	2.650	2.902	3.214	3.439
70	0.678	1.294	1.667	1.994	2.381	2.648	2.899	3.211	3.435
72	0.678	1.293	1.666	1.993	2.379	2.646	2.896	3.207	3.431
74	0.678	1.293	1.666	1.993	2.378	2.644	2.894	3.204	3.427
76	0.678	1.293	1.665	1.992	2.376	2.642	2.891	3.201	3.423
78	0.678	1.292	1.665	1.991	2.375	2.640	2.889	3.198	3.420
80	0.678	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	2.887	3.195	3.416
90	0.677	1.291	1.662	1.987	2.368	2.632	2.878	3.183	3.402
100	0.677	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	2.871	3.174	3.390
120	0.677	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	2.860	3.160	3.373
140	0.676	1.283	1.656	1.977	2.353	2.611	2.852	3.149	3.361
160	0.676	1.287	1.654	1.975	2.350	2.607	2.846	3.142	3.352
180	0.676	1.286	1.653	1.973	2.347	2.603	2.842	3.136	3.345
200	0.676	1.285	1.653	1.972	2.345	2.601	2.839	3.131	3.340
∞	0.6745	1.2816	1.6449	1.9600	2.3263	2.5758	2.8070	3.0902	3.2905

Adaptado por J.H. Zar — Análisis Bioestadístico — Prentice — Hall — Englewood — Cliffs — 1974 — pp 413-414.