UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

"ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA COMOLSA CHICLAYO"

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores

Bach: Arnao Pérez Liliana.

Bach: Cercado Díaz Javier.

Asesora

Lic. Flores Siapo Evelyn Lourdes Del Carmen

Línea de Investigación:

Gestión y competitividad

Pimentel-Perú 2012

DEDICATORIA

Primero que nada a Dios, por darnos cada día momentos que nos hacen valorar lo que logramos.

A mis papás, que siempre se han esforzado en que yo tenga lo que ellos no tuvieron, que han pagado cada centavo de mi educación con gusto y han estado ahí para cualquier cosa que se me ocurra…Son un ejemplo a seguir desde que tengo uso de razón.

Javier.

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Liliana.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios fuente de sabiduría infinita, por darnos la oportunidad de estudiar y de concluir nuestros estudios con éxito

A la Universidad Señor de Sipan, por ser nuestra fuente de conocimientos y enseñanzas aplicables tanto en el nivel laboral como personal, que nos permitirán ser profesionales exitosos.

A aquellas personas que apoyaron para la realización de este trabajo.

Javier.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudios

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mis padres y demás familiares ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Liliana.

F N:

El estudio de investigación es de tipo descriptivo, con diseño de una sola casilla. Se realizó con el objetivo de identificar los indicadores de motivación basadas en las necesidades del personal y diseñar un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa molino Comolsa Chiclayo. Sus bases teóricas están sustentadas en las necesidades humanas de Maslow, teoría bifactorial de Herzberg, en la fijación de metas de Locke y el de expectativa- valencia de Vroom. Participaron 68 trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta. Los resultados se reportan en tablas estadísticas simples y en gráficos. **Se concluye que**: La mayoría de los trabajadores se encuentran mediamente motivados, seguido de un porcentaje significativo que está poco motivado y de un bajo porcentaje que están muy motivados. Los indicadores sobre el personal están medianamente motivados y que obtuvieron porcentajes más altos fueron las prestaciones, seguridad e importancia del status o jerarquía. Los indicadores que sobresalen con un porcentaje significativo que tiene el personal administrativo y operativo poco motivado fueron: el salario, ambiente laboral, aspiraciones personales, esfuerzo-desempeño y reconocimiento de los demás hacia el cargo. Los indicadores que obtuvieron porcentajes alto en relación a que el trabajador administrativo está muy motivado fueron: importancia del trabajo y relaciones interpersonales.

Palabras Claves: Motivación, Desempeño Laboral.

A CT

The research study is descriptive, with one box design. Was performed in order to identify indicators of motivation based on staff needs and designing a motivation program to improve staff work performance of the company mills Comolsa Chiclayo. Its theoretical foundations are grounded in human needs of Maslow, Herzberg's two-factor theory, in Locke's goal setting and expectancy-valence Vroom. 68 workers participated, who were surveyed. The results are reported in statistical tables and graphs simple.

In conclusion: The majority of workers are averagely motivated, followed by a significant percentage who are poorly motivated and a small percentage who are very motivated. The indicators are moderately motivated staff and higher percentages were obtained benefits, safety and importance of status or hierarchy. The indicators that stand out with a significant percentage that has the administrative and operational staff were unmotivated: salary, work environment, personal aspirations, effort-performance and recognition of others to the post. The indicators were high relative to rates that are highly motivated administrative worker were: importance of work and relationships.

Keywords: Motivation, Job Performance.

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCION

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN…… 11
1.1. Realidad Problemática…….. 11
1.2. Formulación del Problema ……. 12
1.3. Objeto de estudio y campo de acción…… 13
1.3.1 Objeto de estudio: motivación y desempeño……. 13
1.3.2 Campo de acción: empresa Comolsa……. 13
1.4. Delimitación de investigación……. 13
1.5. Justificación e importancia de la investigación…… 13
1.6. Limitaciones de la investigación…… 14
1.7. Objetivos de la investigación……. 14
1.7.1. Objetivo general…… 14
1.7.2. Objetivos específicos…….. 14

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO …… 15
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS…… 15
2.2. DESARROLLO DE LA TEMÁTICA CORRESPONDIENTE AL TEMA INVESTIGADO……. 20
2.2.1. Teorías sobre la motivación y desempeño……. 22
2.2.2. Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo)…….. 33
2.2.3. Teoría “X” y “Y” (Douglas Mcgregor)…….. 33
2.2.4. Teoría “Z” (William Ouchi)……. 33
2.2.5. Teoría de la motivación-higiene (Frederick Herzberg)…. 34
2.2.6. Teoría de las necesidades secundarias (David Mcclelland). 35
2.2.7. Teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas)…… 35
2.2.8. Teoría de las exp (Victor Vroom; Porter)…… 36
2.2.9. La Teoría del Est nto de Objetivos ……. 37

2.3. DEFINICION CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA……. 40
2.3.1. Definición conceptual de Motivación y desempeño…….. 40

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO…….. 43
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN…… 43
3.1.1 Tipo de investigación…… 43
3.1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN…….. 44
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA…… 44
3.2.1 Población de estudio…… 44
3.2.2 Muestra…….. 45
3.3. HIPÓTESIS…….. 45
3.4. VARIABLES DE OPERACIONALIZACIÓN…… 46
3.4.1 Variable conceptual de Motivación…….. 46
3.4.1.1 Variable operacional de motivación……. 46
3.4.2 Variable conceptual de objetivos organizacionales…. 48
3.4.3 Variable operacional de objetivos organizacionales… 48
3.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN ……. 50
3.6. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS……51
3.7. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS…….. 51
3.7.1. CONFIABILIDAD…….. 52

CAPITULO IV

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

4.1. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN…… 53

CAPITULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS……. 64

5.2. DISCUSION DE RESULTADOS…….. 76

CAPITULO VI

6.1. CONCLUSIONES……. 86

CAPITULO VII

7.1. RECOMENDACIONES……. 87

CAPITULO VIII

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS……. 89

CAPITULO IX

ANEXOS……. 90

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, en las sociedades industrializadas ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, la sociedad globalizada del siglo XXI requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización.

Son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión. En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales.

En su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño. Adquiere importancia, entonces, tomar en cuenta los factores dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación y, también, lo que aquí ocupa: la motivación. Cabe señalar que dichos factores están íntimamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los

recursos humanos. Por lo tanto, su estudio dará cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, influyendo así en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

En este contexto, se presenta el siguiente estudio, que plantea como problemática central investigar acerca del rol que juega la motivación laboral dentro de la organización.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática

El recurso humano juega un rol vital dentro de la sociedad globalizada del siglo XXI, ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el único objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Pues, sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la comunidad de la empresa. En este sentido, es gracias a la cooperación y desempeño de sus roles que hace posible el desarrollo de las empresas y el logro de sus objetivos.

Existe una interacción entre las personas y las organizaciones que se fundamentan en una expectativa para ambos como son el desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio. De esta manera, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tiene su base en las diferencias motivacionales. Es por ello, que el tema de la motivación es de vital importancia para cualquier área y si esta se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener u mejor desempeño en su trabajo. Siendo esencial que las empresas logren que su personal se encuentre adecuadamente motivado para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas tanto organizacional como personal.

Ámbito internacional y nacional

Uno de los problemas más urgentes que enfrentan las empresas de hoy en día, tanto a nivel internacional como nacional es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en labores y a la vez aumenten la satisfacción e interés en el trabajo y por ende la productividad.

Aunque el proceso de reclutamiento, selección, asignación y capacitación del factor humano se realice de la manera más minuciosa y eficiente; no quiere decir que se logrará la calidad del trabajo a menos que el personal esté motivado para rendir su máximo esfuerzo posible.

Es frecuente observar y encontrar trabajadores frustrados dentro de las organizaciones, ya que su trabajo no lo satisface del todo y solo lo realizan para subsistir. En tal sentido, tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo, esto no quiere decir que se le debe proporcionar una retribución económica para elevar

su estima y mejorar su desempeño, sino se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional.

En décadas pasadas la alta gerencia creía que la solución era sumamente sencilla, se decía si había que motivar al empleado solo era necesario incrementar el sueldo. Pero en la actualidad ya no es suficiente eso, debido a que existe en las personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción. La nueva generación de empleados exige trabajos significativos en las cuales sean considerados como seres humanos y no como máquinas de producción. Tal es así que el problema de la motivación es fundamental en todo tipo de organización.

Ámbito local

Dentro del ámbito local existen empresas que aun no se preocupan por tener un personal motivado, especialmente si son aquellas organizaciones privadas como la empresa molinera Comolsa Chiclayo en donde se percibe el desinterés y el incumplimiento del personal en la realización de sus actividades, además existir malas relaciones entre los mismos empleados. Quizá esto se deba a diversos factores que aquejan al trabajador, como los bajos salarios que perciben, o no son tomados en cuenta por sus jefes para un asenso., la falta de reconocimiento que ellos merecen, la falta de comunicación, entre otros aspectos. En realidad no se sabe a ciencia cierta cuáles son los factores que generan que el trabajador no se identifique con su labor causando dicha situación malestar tanto al cliente interno de la empresa como al externo que acude por un servicio. De acuerdo a esta problemática que encara dicha empresa se debe determinar la necesidad de motivar al trabajador, ya que esta influye directamente en el desempeño laboral y por ende en lograr los objetivos organizacionales; pues la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

De allí la importancia de determinar algunos mecanismos para elevar el desempeño laboral con la finalidad de que el trabajador sea eficiente y productivo preocupándose por el comportamiento individual de la persona y del comportamiento organizacional.

1.2. Formulación del Problema:

¿Cómo se presenta la motivación en el desempeño laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales en la empresa Comolsa?

1.3 Objeto de estudio y campo de acción:

1.3.1 Objeto de estudio: motivación y desempeño

1.3.2 Campo de acción: empresa Comolsa

1.4 Delimitación de investigación

La investigación se realizó en la empresa procesadora y comercializadora Comolsa situado en la panamericana norte kilometro 778 carretera Lambayeque, del distrito de Chiclayo, provincia Chiclayo, departamento Lambayeque; participando los directivos y colaboradores de la empresa quienes nos facilitaron la información para realizar nuestra investigación con una duración de 4 meses.

1.5 Justificación e importancia de la investigación:

El presente trabajo de investigación permitirá detectar los problemas que hay por falta de motivación en el desempeño laboral como factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales en la empresa molinera comolsa s.a Chiclayo, departamento de Lambayeque, además, este estudio permitirá valorar a los directivos y colaboradores de la empresa a nivel de liderazgo, relaciones interpersonales; para la toma de decisiones acertadas.

La motivación es de importancia para cualquier área, sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo trasmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

La política de motivación de personal, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, En tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados, “para que quieran “y “para que puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la “Motivación Laboral” es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

1.6 Limitaciones de la investigación:

Durante el proceso de recabación de datos para la elaboración del proyecto de tesis, y posteriormente en la aplicación de nuestros instrumentos de investigación como entrevista, observación y aplicación de nuestra encuesta al personal de la empresa Comolsa no hemos tenido ninguna limitación en el proceso investigativo por tener cierta relación de amigabilidad con los funcionarios.

1.7. Objetivos de la investigación:

1.7.1 Objetivo general

Determinar el nivel de motivación laboral, para el logro de objetivos organizacionales en la empresa Comolsa.

1.7.2 Objetivos específicos:

-Identificar cuales son los indicadores que inciden en la motivación laboral, para el logro de objetivos organizacionales de la empresa molino Comolsa del distrito Chiclayo –Lambayeque-

-Analizar los indicadores que inciden en la motivación en el desempeño laboral del personal de la empresa molino Comolsa del distrito Chiclayo- Lambayeque.

-Establecer la relación entre motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa molino Comolsa del distrito Chiclayo-Lambayeque.

-Proponer programas motivacionales para mejorar el desempeño laboral del personal en la empresa molino Comolsa del distrito Chiclayo.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS:

AMBITO INTERNACIONAL:

García, quien realizó un trabajo de investigación en el Hospital Otorrino y oftalmológico de San Salvador (2006) **Titulado:** Estudio expostfacto sobre Motivación y la Satisfacción Laboral, en Médicos, enfermeras, personal administrativo y personal de servicio, donde la puntuación obtenida por los diferentes grupos en estudio, se puede afirmar que el personal se encuentra medianamente motivado (74.96%) con una alta satisfacción laboral (94.49%).

Garnier (2005) sobre aspectos motivacionales en la Organización Cobal de Costa Rica, donde encontró que el 67% de las personas encuestadas consideran la remuneración el factor que más mueve o el más importante en el desempeño de su trabajo. Sin embargo diverge de los resultados reportados por García (2006) en que el personal se encuentra medianamente motivado en un 78.2% con el salario, seguido del personal de servicio en un 72% enfermeras y muy motivado el grupo médico con un 93.48%.

-Cortés N., ciudad de Xalapa, Veracruz-México. En su trabajo de investigación "**Diagnóstico del clima organizacional-Hospital Dr. Luis F. Nachòn-2009"**. El tipo de estudio que se aplicó para la elaboración del diagnóstico del clima organizacional, en el hospital "Dr. Luis F. Nachón", se ubicó como un estudio, por el análisis y alcance de los objetivos, de tipo **descriptivo,** ya que buscó especificar las propiedades de un grupo, en este caso las dimensiones del clima organizacional que propone la OPS, las cuales fueron: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, a través de su medición. De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza, el estudio fue de tipo **observacional**, ya que solo se describió el fenómeno, sin intervenir o manipular las variables que determinan el proceso, esto debido a que el clima organizacional es un fenómeno complejo, que se da de manera natural en cualquier

organización, sin la necesidad de intervenir para que este se desarrolle; concluyendo en lo siguiente:

En general todo personal manifiesta una percepción no satisfactoria del CO que implica a las variables y sus respectivas dimensiones.

- En general el personal de enfermería es el que expresa mayor nivel de insatisfacción.
- En las variables de liderazgo y participación todo el personal se expresa una percepción del CO no satisfactorio.
- En la variable de reciprocidad el personal que presentó mayor insatisfacción fue el de enfermería.
- En la variable de motivación el personal que presentó mayor insatisfacción fue el administrativo.

-M. Rosales (2005), en su trabajo **"Calidad sin Liderazgo"**, analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan - Argentina. Población: Directores y Profesores. Diseño de investigación: Se realizó una investigación descriptiva utilizando técnicas de observación, entrevista, encuestas y cuestionarios de auto evaluación. En sus conclusiones expresa, "que los directores escolares presentan conductas más de administradores que de líderes".

-Benvenuto J., Monge Z. y Zanini M. (2005), en su trabajo sobre **"La Incidencia de las Relaciones Interpersonales en el Desempeño Escol**ar", Venezuela. Metodología: Es un diseño descriptivo. Concluyen, "Nuestra afirmación el rol de cada docente influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo directivo-docente…"

A NIVEL NACIONAL:

-Arteaga V., En su trabajo de investigación **"Grado de relación entre liderazgo relaciones Interpersonales y el clima organizacional percibido por los**

trabajadores de la I.E. Víctor Andrés Belaunde de Trujillo 2006" (**p.49, 50,70**.)

La presente investigación descriptiva buscó demostrar que el liderazgo las relaciones interpersonales y el clima organizaciones tienen una relación directa- Se contó con una muestra de 04 directivos, 06 jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos. Se utiliza el diseño correlacional, el método cuantitativo, una encuesta con tres partes: una de liderazgo; relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. El cuestionario fue elaborado dándose una validez y confiabilidad estadística. Concluyendo en lo siguiente:

"Que existe una relación directa entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional". La prueba estadística de chic cuadrado arrojó un valor $p<0.05$

-Rodríguez, N. (2005), en su trabajo de investigación titulado. "**El Clima Escolar"**, en Lima, concluye: "La evaluación sistemática del clima debe identificar las características negativas, deficiencias y fuentes de problemas. El diseño de un programa de intervención exige tener en cuenta las dimensiones del clima, los elementos que lo determinan (participación, liderazgo, conflictos, cambios, relaciones interpersonales etc.). El perfeccionamiento y mejora del clima exigirá modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales, determinantes de las características del clima valoradas negativamente.

-Arteaga, V (2006), en su tesis denominado "**Grado de Relación entre Liderazgo, Relaciones Interpersonales y el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional**

Andrés Belaunde en la ciudad de Trujillo" Perú. Su investigación es descriptiva correlacional estudia el Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional percibido por los Trabajadores de la Institución Educativa Nacional **Andrés Belaunde en la ciudad de Trujillo" Perú**.

“Se buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos. Se utilizó, el diseño correlacional; el método cuantitativo; una encuesta con 3 partes: Una de liderazgo; una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. El cuestionario fue elaborado dándose la validez y confiabilidad estadística.”

Concluye en su investigación que existe una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La prueba estadística del chi cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$.

A NIVEL LOCAL:

-Zevallos R., Lambayeque-Perú. En su tesis “**Diseño de estrategias de motivación para mejorar el desarrollo Institucional en la I.E. 4002 Al Aire Libre del cercado de Arequipa-2007**” (Biblioteca de posgrado de maestría UNPRG). El objeto de estudio es las relaciones interpersonales en el proceso de gestión educativa. La investigadora concluyó que:

- En la I.E es necesario el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y mejorar el clima institucional y generar liderazgo que conlleve a una eficiente gestión educativa. Las estrategias motivacionales logradas como objetivo propuesto podrán permitir que los directivos, docentes y administrativos fortalezcan sus actitudes y conductas en beneficio del servicio educativo.
- Existe carencias de acciones inteligentes, de comunicación en los agentes educativos, en donde el 84% de docentes manifiestan que existe una falta solución oportuna de sus problemas.
- Las estrategias motivacionales logradas como objetivo propuesto podrán permitir que los directivos, docentes y administrativos fortalezcan sus relaciones y conductas en beneficio del servicio educativo.

-Armas. (2011), Lambayeque-Perú. En su tesis: **“FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DELPERSONAL QUE LABORA EN LA EDITORIAL VALLEJIANA DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, DICIEMBRE 2010”** (Biblioteca de posgrado UCV). Concluye en que lo siguiente:

“Se han obtenido dos factores fundamentales que sintetizan lascaracterísticas del Clima Organizacional del Personal que labora en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo:

Factor de Dimensión Tecnológica y del Entorno, resume las características del Clima Organizacional del Personal que trabaja en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo, en los aspectos de condiciones del ambiente de trabajo, material y equipo; y

Factor de Dimensión Humana, resume las características del Clima Organizacional del Personal que labora en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo, en los aspectos de actitud personal y relaciones interpersonales.

Los empleados de la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo se agrupan en dos tipologías:

La primera clase, conformada por empleados cuyas iniciativas de mejoras para la organización, son tomadas en cuenta por sus superiores, además, estos empleados tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que desempeñan en la organización.

En la segunda clase, se encuentran agrupados los empleados que califican como muy malo al material y equipo de trabajo, cuyas iniciativas de mejoras para la organización no son tomadas en cuenta por los superiores, que no se sienten identificados con la Editorial Vallejiana, que opinan que la organización casi nunca asume riesgos con tal de lograr sus objetivos; en resumen se trata de empleados

no satisfechos con la organización ni con el tipo de trabajo que desempeñan dentro de ella.

2.2. DESARROLLO DE LA TEMÁTICA CORRESPONDIENTE AL TEMA INVESTIGADO

El concepto de motivación se remonta a los antiguos griegos como Platón quien creía en un alma organizada de forma jerárquica con elementos nutricios, sensitivos y racionales. Aristóteles durante 20 años, conservó el concepto del alma jerárquica aunque empleando terminología ligeramente distinta. Las nutricias y sensitivas están relacionadas con el cuerpo y eran de naturaleza motivacional, aportando los motivos de crecimiento corporal y de quietud (nutritivos) y experiencias sensoriales con placer y dolor (sensitivos). Juntas estas dos partes forman la base de fuerza motivacional y racional e impulsiva. La parte racional contenía todos los aspectos intelectivos del alma; estaba relacionada con las ideas, era intelectiva por la naturaleza e incluía “la voluntad”. Al postular la existencia de un alma tripartita y jerárquica, los antiguos griegos presentaron la primera explicación teórica de la actividad motivada: los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos y los esfuerzos de voluntad. (Stoner 1996).

En este mismo orden la “motivación” es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. En una combinación de proceso intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía” (Gomez, 2001).

Igualmente, se puede concebir la motivación como aquellos “procesos de que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr sus objetivos. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (Robbins, 2006).

No obstante Gonzales (1999), define la motivación humana como “una compleja integración de procesos psíquicos que en constante transformación y determinación

reciprocas en la actividad y estímulo externos se encamina a satisfacer las necesidades del hombre y en consecuencia regula la dirección e intensidad del comportamiento" y un concepto más abarcador aún es el que ofrece Gonzales y Mitjans (2000): " La motivación humana no se reduce a un estado de ánimo que estimula de manera inmediata el comportamiento en base a la vivencia de necesidad.

El potencial dinámico de la motivación se asocia a un contenido relevante para el sujeto que se estructura en concepto, reflexiones, valoraciones y que es a su vez portador de una carga emocional (Espada 2006).

Garnier (2005), sobre aspectos motivacionales en la organización Cobal de costa Rica, donde encontró que el 67% de las personas encuestadas consideran la remuneración el factor más motivante o importante en el desempeño de su trabajo.

En conclusión la motivación del personal que labora en la empresa Comolsa como recurso humano es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que esta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual a su vez se convertirán motivación para los integrantes de los grupos de trabajo.

Hacia una definición de desempeño

El desempeño laboral según Chiavenato (2000) "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción".

Otros autores como Milkovich y Boudrem (2002) consideran otra serie de características individuales, entre ellos: 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 con las organizaciones.

Otra definición interesante acerca del desempeño laboral es la expuesta por Stoner (1996) quien afirma "es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar meta comunes, sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición el autor plantea que

el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de la empresa Comolsa de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

De igual manera D'Vicente (citado por Araujo y Leal, 2006) converge con Chiavenato y Stoner en señalar que el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles y otras que se pueden deducir.

Otras definiciones señalan que la evaluación del desempeño se encarga de la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, en otras palabras estima el rendimiento global del empleado. Un rendimiento que se ve afectado por tres aspectos y son: Resultados concretos que se puedan alcanzar en un determinado periodo. Desempeño que se debe poner en práctica y los factores críticos de éxito que intervienen en los resultados y desempeño para que la organización sea exitosa (Werther, 2000).

Robbins (2006) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Donde el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

Los autores nos hablan ya de un rendimiento laboral del trabajador de salud, es decir, su capacidad para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo con menos esfuerzo y mejor calidad estando dirigido a la evaluación, lo cual dará como resultado su desenvolvimiento en que redundara en la atención del usuario interno y externo con el logro de metas concretas señaladas por la Institución Hospitalaria, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en cada empleado logrando así resultados satisfactorios.

2.2.1. Teorías sobre la motivación y desempeño

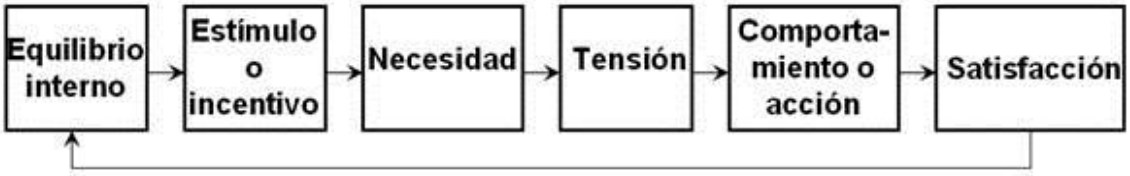
La presente investigación está sustentada en las bases teóricas de las Necesidades humanas de Maslow, Teoría bifactorial de Herzberg, de la Fijación de Metas de Locke y Latham y el de Expectativa – Valencia de Vroom.

En la perspectiva de los teoristas se tiene que todo comportamiento humano se ve originado por una necesidad. Cuando surge esta necesidad se rompe el estado de

equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Esto lleva al individuo a una acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha dicha necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio.

Dicha secuencia se esquematiza en la siguiente figura:

Figura Nº 1: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

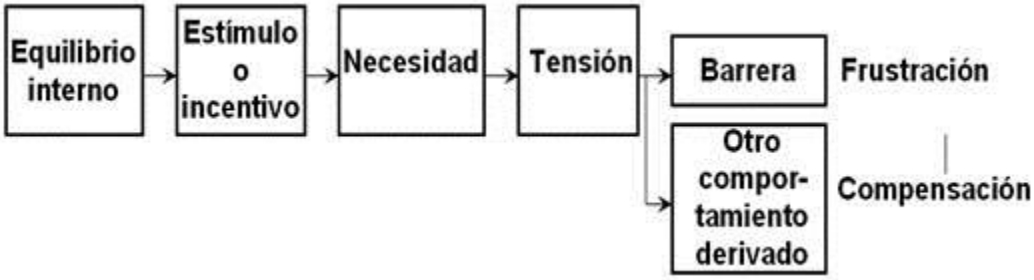


Fuente: Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1era Ed.). Bogotá: Edit. McGraw-Hill.

.

Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Está también puede frustrarse o compensarse. En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.). Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha como se indica en esta figura (Chiavenato, 2002).

Figura Nº 2: Ciclo motivacional con frustración o compensación.



Fuente: Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1era Ed.). Bogotá: Edit. McGraw-Hill.

En tal contexto el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo-mediado por una oportunidad de obtener la meta – que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta de individuo.

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, surge la frustración que puede llevar tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo. También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia. Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones (desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales; y alienación y apatía).

Un primer aspecto que el administrador necesita conocer son las situaciones humanas. Ello le permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida. Esta teoría llamada también Jerarquía de las Necesidades, fue elaborada por el psicólogo norteamericano Dr. Abraham Maslow partiendo de la base de que las personas serían poseedoras de una intrínseca al crecimiento o auto perfección,

una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. El autor introduce el concepto de jerarquía de las necesidades humanas, las cuales se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía. (Agust Nieto 2007).

De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit o primarias, las cuales serían las necesidades fisiológicas y de seguridad. Mientras que las necesidades sociales, estima; y autorrealización serían las necesidades de desarrollo o secundarias y de transcendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer (Agust Nieto, 2007).

Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía, por ejemplo “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización (Agut Nieto, 2007). Las necesidades que plantea el autor son:

1. **Las necesidades fisiológicas:** son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobre vivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Orientan la vida desde el momento de nacimiento. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

2. **Las necesidades de seguridad:** cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y su familia, sentirse respetado y lograr la estimación de los integrantes de sus grupos sociales. En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

3. **Las necesidades sociales**: aparecen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran relativamente satisfechas. Ellas se convierten en los motivadores activos de la conducta y son: las de filiación, de dar y recibir afecto y amistad. Es decir, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social. Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Lo que constituye en un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa. Pero la frustración de estas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad.

4. **Las necesidades de estima**: para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. El hombre, por su naturaleza, necesita ser importante. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que pueden llevar al desanimo en el ámbito laboral.

5. **Necesidades de autorrealización:** es un ideal al que todos aspiramos llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verterse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que

motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando con dedicación. La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. 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 buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores.

En la perspectiva de Maslow subyace la creencia en el ser humano como potencialidad, puesto que hablar de ser y autorrealización es hablar de actualización. La condición de actualizar implica no solo una creencia en una visión del ser humano positiva sino una ejercitación de las cualidades y condiciones que lo garantizan, es decir, un verdadero compromiso con la naturaleza del ser, favoreciendo al expresión del ser y por tanto su desarrollo y crecimiento personal como fuente inagotable de motivación humana.
En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias (Sonia Agut. 2007).

Figura Nº 3: Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.

Fuente: Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1era Ed.). Bogotá: Edit. McGraw-Hill.

Para Frederick Herzberg (1959) la motivación para trabajar depende de dos géneros de condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

Esta teoría postula que los factores extrínsecos o higiénicos tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores. En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

La **aportación de Herzberg** es de gran utilidad en las organizaciones ya que incide sobre aquellas variables que están relacionadas con "los intangibles" que muchas veces se dan por supuestas y que es muy necesario tener en cuenta. Por ejemplo, la experiencia demuestra que a veces se puede trabajar con más ilusión con menos factores higiénicos – medios físicos, instalaciones pobres, bajos sueldos, etc. si están componentes como el reconocimiento, la participación, la comunicación, la responsabilidad, etc. (Sonia Agut, 2007).

Figura Nº 4: Teoría de los factores motivacionales e higiénicos,

FACTORES MOTIVACIONALES	
FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN SATISFACCION
• Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc.	• Falta de responsabilidad • Trabajo rutinario y aburrido, etc.

FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN SATISFACCION
• Status elevado. • Incremento de salario • Seguridad en el trabajo, etc.	• Malas relaciones interpersonales. • Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1era Ed.). Bogotá: Edit. McGraw-Hill.

Si comparamos el enfoque de Herzberg con el Maslow, estos se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial. Ambos coinciden en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional.

En este sentido la relación que se establece entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a interpretaciones o posiciones teóricas diversas. Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter y Lawler quienes plantean que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor.

Por lo tanto en el contexto de la teoría de la Expectativa-Valencia de Vroom, considera que el determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las creencias, las expectativas y las anticipaciones que una persona realiza respecto a situaciones futuras. Así mismo afirma que la conducta es una función de tres variables multiplicativas (la expectativa, la instrumentalidad y la valencia del resultado). Por ejemplo, una persona se embarca en unas acciones u otras, en la medida en que crea que es acto (esfuerzo) le conduzca a un determinado resultado (alto rendimiento laboral), el cual a su vez, le va a permitir

conseguir otro resultado (mejora salarial), siendo ambos resultados muy valorados por el sujeto. Por tanto, aquí l sujeto tiene capacidad para regular su conducta, en tanto que puede elegir realizar unas conductas y no otras, en función de que sea lo que anticipe y cuanto lo valore (Agut Nieto, 2007).

De esta manera, la teoría se enfoque en tres relaciones: relación de esfuerzo y desempeño, el que es visto como una probabilidad percibida de ejercer cierto esfuerzo llevara al desempeño; relación de desempeño y recompensa, grado en el que el individuo cree desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado y la relación de recompensa y metas personales, grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

En la perspectiva de Vroom, la clave de la teoría de las expectativas esta en comprender las metas de los individuos y en el vinculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y satisfacción de las metas individuales. Por lo tanto en la teoría se reconoce que no hay un principio universal para explicar las motivaciones de t odos. Aparte entender que necesidades quiere cubrir una persona no garantiza que perciba que un desempeño elevado lleva automáticamente a satisfacerlas.

Sin embargo, es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto, en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques (Germania, 2001).

Figura N° 5: Los tres factores de la motivación para producir.

	Fuerza del deseo para lograr objetivos individuales	Expectativas
La motivación para producir es función de	Relación que se percibe entre productividad y logro de los objetivos individuales	Recompensas
	Capacidad que se percibe para influir en su propio nivel de productividad	Relaciones entre expectativas y recompensas

Fuente: Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1era Ed.). Bogotá: Edit. McGraw-Hill.

.

Del mismo modo Locke y Latham (1990) con su teoría del Establecimiento de Metas, asumen que la motivación es un proceso racional y consciente, donde la persona tiene la capacidad de establecer metas de distinta índole, enfatizándose la capacidad de autorregulación de la conducta.

Su idea básica es que las ideas conscientes regulan las acciones de las personas. Las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta. Además postulan la existencia de diferentes factores que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento.

Los factores para los teoristas lo constituyen, la dificultad de los objetivos (o mayor dificultad, el rendimiento será de mayor calidad, pero para ello la persona debe contar con los conocimientos y habilidades necesarias). La especificidad de los objetivos (cuando los objetivos son específicos, se consiguen mejores niveles de rendimiento), el compromiso con los objetivos (a mayor compromiso, mejor será el rendimiento) y la retroalimentación acerca de su conducta (esta información interaccionan con las metas para mantener o elevar el nivel de rendimiento).

En este contexto se atribuyen otros factores en la teoría de Locke que influyen entre metas y desempeño como son: buena eficacia personal, características de las tareas y cultura nacional. Donde la eficacia personal, se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de

tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

Los teoristas convergen que la motivación es un factor preponderante para la productividad y el desempeño laboral. Es importante a niveles gerenciales adoptar procedimientos que permitan a los empleados administrativos del Hospital Belen desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la Institución hospitalaria.

Es importante señalar que la relación que se da entre las dos variables estudiadas y presentadas se da, más que nada, en un sentido, ya que la satisfacción actúa como retroalimentación directa del desempeño y de las variables psicosociales que la determinan, siendo uno de los factores más influyentes en la motivación que presente la persona hacia el trabajo remunerado, llegando incluso a ser el factor necesario y suficiente en una conducta laboral determinada. La relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa, como se da en la dirección contraria, sino que esta mediada por el desempeño. Además, la satisfacción posee otros determinantes importantes como son las recompensas y las expectativas que tienen las personas en relación a ellas.

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre motivación y desempeño laboral, participan y juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos; por lo tanto, la persona tiene un papel activo dentro de este proceso y no es sólo un ente pasivo a merced de las estrategias de los empleadores, como hacen ver algunos modelos teóricos.

En conclusión, podemos decir que el administrador tiene un labor de gran importancia, pudiendo aportar mucho al ambiente laboral mejorándolo en diversos aspectos y centrándose de manera especifica y especial en mejorar dos de los más importantes componentes de la actividad remunerada como son la motivación y el desempeño laboral; y, a través de esto, influir en amplias facetas de la vida de la persona contribuyendo a la felicidad y al bienestar general de los trabajadores, lo que va a redundar en la calidad de atención de los pacientes que asisten y/o se encuentran hospitalizados en las Instituciones de Salud.

2.2.2. Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo)

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro delas organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social consentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción.

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

2.2.3. Teoría "X" y "Y" (Douglas Mcgregor)

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría "X", en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y frecuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los ánima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría "Y" se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo nico que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Considero que la teoría "Y" ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

2.2.4. Teoría "Z" (William Ouchi)

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría "Z", en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el CO.

2.2.5. Teoría de la motivación-higiene (Frederick Herzberg)

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los rabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho. Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el

trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

2.2.6. Teoría de las necesidades secundarias (David Mcclelland)

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder , que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían. Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad.

La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones. Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

2.2.7. Teoría de la motivación intrínseca (Kenneth Thomas)

La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su

iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión. El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar el cual reclama autodirección.

Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas: autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas), competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea), sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo) y progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito). La combinación de estos cuatro elementos provoca un estado de motivación intrínseca (derivado de la propia ejecución de la tarea) que a su vez genera un alto desempeño (logro de objetivos organizacionales) y una elevada satisfacción (logro de objetivos personales).

2.2.8. Teoría de las expectativas (Victor Vroom; Porter)

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalizad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es

decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalizad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales).

Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

2.2.9. La Teoría del Establecimiento de Objetivos

El análisis del papel motivador que pueden desempeñar los objetivos ha sido llevado a cabo durante varias décadas, sobre todo, por Locke y sus colegas (Locke y Henne, 1986; Locke y Latham, 1990). La teoría del establecimiento de objetivos o metas ha contribuido a la comprensión del proceso mediante el cual las características de los objetivos influyen en la motivación laboral y en el rendimiento y desempeño de los sujetos.

Siguiendo a Salanova et al. (2002), podemos definir el objetivo como aquel resultado que conscientemente se quiere conseguir; es decir, la anticipación de una situación futura. Locke y Henne (1986: 4)

Los mecanismos a través de los cuales los objetivos provocan un aumento del rendimiento son principalmente motivacionales y se corresponden con tres atributos de la acción motivada: activación o intensidad, elección o dirección y duración o persistencia.

Los objetivos influyen en la activación por medio de la regulación de la intensidad del esfuerzo que el individuo dedica a la tarea, y afectan a su duración por la persistencia en su acción hasta que se consigue el objetivo. Asimismo, los

objetivos afectan a la elección porque dirigen la atención del sujeto hacia las actividades relevantes para conseguir el objetivo, mientras que le llevan a ignorar las actividades irrelevantes. Según esta teoría, los factores más relevantes para comprender el proceso motivacional de los objetivos son: la dificultad y especificidad de los objetivos, el mecanismo de funcionamiento, el “feedback”, la implicación y compromiso, y el papel del dinero en el establecimiento de objetivos.

Diversos estudios han puesto de relieve que los objetivos difíciles, si son asumidos, conducen a mejores resultados en la ejecución que los objetivos fáciles. La dificultad juega un papel motivador porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a perseverar durante más tiempo que si se tratara de un objetivo fácil de conseguir.

Además, la satisfacción que se espera obtener de los resultados es tanto más intensa cuanto más difícil se percibe el objetivo. Y, por último, el mismo hecho de proponerse un objetivo difícil representa un mensaje de confianza enviado por la persona que lo propone.

Es, en otros términos, una manera implícita de decir que se poseen los recursos necesarios para conseguir el objetivo, lo cual refuerza la propia imagen y estimula la motivación.

Otro aspecto importante de los objetivos es el relacionado con la precisión con la que se define la dimensión de la acción a emprender. Así, un objetivo preciso suele ser motivador mientras que uno vago o ambiguo del tipo “haz lo que puedas” no lo es. Los resultados de las investigaciones también confirman esta regla que Locke explica subrayando que es más fácil y rápido sentirse satisfecho con los resultados de un objetivo vago que con otro preciso y exigente; por lo tanto, es el objetivo preciso el que aumenta la motivación y mantiene el esfuerzo. Además, la diversidad de situaciones en las que el efecto de objetivos específicos se ha investigado permite afirmar que el papel de la especificidad del objetivo se puede generalizar a todas las culturas, tareas e individuos (Lévy-Leboyer, 2003: 95).

La evidencia también apoya que la retroalimentación o “feedback” conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Esto ocurre porque la retroalimentación nos ayuda a identificar las discrepancias entre lo que hemos hecho y lo que queremos hacer; actuando como una especie de guía. De hecho, cuando las personas que han aceptado un objetivo difícil no reciben ninguna

información acerca de su rendimiento o resultados, el efecto objetivo desaparece. Así, las investigaciones demuestran que ni el objetivo ni el “feedback” son realmente eficaces de manera aislada. El efecto motivador depende esencialmente de la posibilidad de comparar el “feedback” sobre los resultados con un estándar externo constituido por el objetivo. Sin objetivo resulta imposible evaluar el rendimiento; sin “feedback” no hay resultados evaluables y, por tanto, nada que guíe el esfuerzo y la acción. Asismismo, cabe señalar que el “feedback” autogenerado es más efectivo, cuando se combina con los objetivos, que el “feedback” externo (Salanova et al., 2002: 240).

Respecto al compromiso con los objetivos, hay que subrayar que resulta necesario para que afecte a la ejecución. La evidencia no es clara respecto a la superioridad de la participación en la fijación de objetivos frente a la mera asignación de los mismos. Pero una ventaja importante de la participación es que se incrementa la aceptación del objetivo y que, por tanto, los sujetos se sienten más comprometidos con su cumplimiento.

Bandura (1982) hace referencia a la creencia que tiene el individuo de que es capaz de desempeñar una tarea o de alcanzar con éxito un resultado. En otras palabras, es la expectativa de eficacia personal que tenemos los seres humanos. Así, mientras mayor sea la autoeficacia de un sujeto, mayor seguridad tendrá respecto a su habilidad para realizar la tarea con éxito. La autoeficacia puede influir tanto en la decisión de iniciar una acción, como en el nivel de esfuerzo y persistencia de la conducta. Es uno de los mecanismos que juegan un papel central en los procesos de autorregulación de la acción.

Para obtener éxito en la ejecución, no basta con tener las habilidades necesarias, sino que se requiere tener una percepción clara de las propias capacidades para controlar el entorno y obtener los objetivos deseados. Precisamente por esto, personas con las mismas habilidades para realizar una tarea pueden ejecutarla mejor o peor, dependiendo de su auto eficacia, que determinará su motivación y la intensidad de su esfuerzo.

Recapitulando, hasta ahora se han definido los conceptos clave que se utilizan a lo largo de este trabajo y se han descrito las teorías de motivación más utilizadas por los investigadores

Garnier (2005) sobre aspectos motivacionales en la organización Cobal de costa Rica, donde encontró que el 67% de las personas encuestadas consideran la

remuneración el factor más motivante o importante en el desempeño de su trabajo.

2.3. DEFINICION CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA

2.3.1. Definición conceptual de Motivación y desempeño

Motivación

La “motivación” es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. En una combinación de proceso intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía” (Gómez, 2001).

Igualmente, se puede concebir la motivación como aquellos “procesos de que dan cuenta de la **intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo** de un individuo para conseguir una meta”. Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr sus objetivos. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo (Robbins, 2006).

No obstante Gonzales (1999), define la motivación humana como “una compleja integración de procesos psíquicos que en constante transformación y determinación reciprocas en la actividad y estímulo externos se encamina a satisfacer las necesidades del hombre y en consecuencia regula la dirección e intensidad del comportamiento” y un concepto más abarcador aún es el que ofrece Gonzales y Mitjans (2000): “ La motivación humana no se reduce a un estado de ánimo que estimula de manera inmediata el comportamiento en base a la vivencia de necesidad.

El potencial dinámico de la motivación se asocia a un contenido relevante para el sujeto que se estructura en concepto, reflexiones, valoraciones y que es a su vez portador de una carga emocional (Espada 2006).

En conclusión la motivación del personal que labora en la empresa Comolsa como recurso humano es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que esta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo,

dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual a su vez se convertirán motivación para los integrantes de los grupos de trabajo.

Definición de desempeño laboral

El desempeño laboral según Chiavenato (2000) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, esto constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción”.

Otros autores como Milkovich y Boudrem (2002) consideran otra serie de características individuales, entre ellos: **las capacidades, habilidades, necesidades y utilidades** 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 con las organizaciones.

Otra definición interesante acerca del desempeño laboral es la expuesta por Stoner (1996) quien afirma “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar meta comunes, sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición el autor plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de la empresa Comolsa de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

De igual manera D’Vicente (citado por Araujo y Leal, 2006) converge con Chiavenato y Stoner en señalar que el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles y otras que se pueden deducir.

Robbins (2006) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Donde el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

El Decreto Legislativo Nº 1025 (2008) en el Título II, Artículo 18 califica que la evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades,

aptitudes y rendimiento del servidor en cumplimiento de sus objetivos y metas, que llevan a cabo obligatoriamente las entidades en la forma y condiciones que se señalan en la normatividad peruana.

Los autores nos hablan ya de un rendimiento laboral del trabajador de salud, es decir, su capacidad para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo con menos esfuerzo y mejor calidad estando dirigido a la evaluación, lo cual dará como resultado su desenvolvimiento en que redundara en la atención del usuario interno y externo con el logro de metas concretas señaladas por la Institución Hospitalaria, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en cada empleado logrando así resultados satisfactorios.

Factores de desempeño

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

Benavides (2002) al definir desempeño lo relaciona con competencia afirmando que en la medida que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en su empleo para cumplir en sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”. Asimismo agrega que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales las cuales están acordes con los objetivos de la organización y son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

CAPÍTULO III:

3. MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación es necesario que los hechos estudiados, asi como las relaciones que se establecen entre estos. Los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el objeto de estudio, reúnen las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna. Ante esto, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los canales, se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación (Balestrine, 2001).

En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación alude al momento tecno-operacional en todo proceso de investigación, donde es necesario citar el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearon en proceso de recolección de los datos requeridos en la investigación.

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio que se utilizó para llevar a cabo esta investigación fue de tipo **descriptivo**, cuyo propósito se centra en describir situaciones, es decir, como fue y como se comportó un determinado fenómeno (Sabino, 1992), En nuestro caso, el fenómeno estudiado es la motivación y desempeño labora, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. Caso Comolsa-Chiclayo. Se empleó una perspectiva de abordaje cualitativo, entendido este como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias de la persona, habladas o escritas y la conducta observable (Taylo y Bagdan 1987).

Estos mismos autores han descrito a la investigación cualitativa con las siguientes características:

- La investigación cualitativa es inductiva

Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.

- Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan asimismo.

- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.

- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se específica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.

- La base es la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.

- En general no permite un análisis estadístico.

- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.

-Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian es el instrumento de medida.

3.1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Sabino (1986), el diseño de una investigación se basa en proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar los hechos con la teoría.

Todo plan o estrategia desarrollado con la finalidad de obtener información requerida para llevar a cabo una investigación es lo que se conoce como un "diseño de la investigación" (Hernandez, Fernández y Baptista, 2003)

La presente es una investigación de campo ya que los datos son obtenidos por los investigadores directamente de la realidad en contexto natural. Además es un estudio no experimental, debido a que no se alteraron las variables de manera institucional. La investigación no experimental es cualquier aquello en la que resulta imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones (Hernández l 2003),

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población de estudio

La población para el siguiente trabajo está integrada por todos los trabajadores que pertenecen a la empresa Molinos comolsa Chiclayo, conformada por las unidades de logística, economía (Administración y contabilidad) personal y servicios generales. Para lo cual el universo de muestra para el año 2012 está conformado **por 68** trabajadores, que se presenta en forma distribuida en el siguiente cuadro:

AREA	N° TRABAJADORES	
	PROFESIONAL	TÉCNICO
Logística	-	14
Economía(administración, contabilidad)	3	16
Personal	1	6
Servicios generales (Pilado, mantenimiento)	-	28

Fuente: Oficina de personal de la empresa Molino Comolsa- Chiclayo

Elaboración propia

3.2.2 Muestra

Una muestra es una parte de una población, cuyas características deben producirse en ellas de la forma más exacta posible (Hernandez, et al 2003)

Para efectos de nuestra investigación y tomando en cuenta que la población de estudio está conformado por un número bajo de elementos, se utilizó el tipo de muestra no probabilístico o probabilístico simple llamado “Bola de nieve”, caracterizado por la continua incorporación de elementos en el proceso. Se procedió a invitar a participantes a todas las personas que conforman la empresa.

3.3 HIPÓTESIS

Determinando los indicadores de motivación basado en las necesidades del personal se podría mejorar el desempeño laboral del personal y el logro de los objetivos organizacionales de molino Comolsa- Chiclayo.

3.4 VARIABLES DE OPERACIONALIZACIÓN

3.4.1 Variable conceptual de Motivación

La “motivación” es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. En una combinación de proceso intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía” (**Gómez,** 2001).

3.4.1.1 Variable operacional de motivación

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Motivación	Expectativas	-Nivel de vida -Naturaleza de la labor -Responsabilidad -Remuneración laboral -Participación en la toma de decisiones administrativas y políticas de la empresa -Crecimiento progreso	Encuesta

		laboral	
	Estima	-Logros -Reconocimiento	
	Condiciones de trabajo	-Condiciones físicas -Equipamiento -Condiciones ambientales. -Seguridad laboral	
	Relaciones interpersonales	-Relaciones personales -Relaciones grupales	

3.4.2 Variable conceptual de objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales según (López, 2007) “Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar dicho objetivo, esa imagen deja de ser ideal y se convierte en real, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se establece un nuevo objetivo para ser alcanzado”.

3.4.3 Variable operacional de objetivos organizacionales

Variable	Dimensión	Sub-dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Objetivos Organizacionales	Caracterización	Crecimiento de los objetivos	Tendencia de incrementar los resultados fomentados de la ultima planificación	Encuesta
		Mantenimiento de los objetivos	Procurar los resultados fomentados en la última planificación	
		Decrecimiento de los objetivos	Fomentar objetivos organizacionales que se encuentren por debajo de los estipulados en la última planificación	

	Direccionalidad	Especialización del negocio	Concentración de operaciones en la capacidad instalada de la organización	
		Diversificación del negocio	Buscar nuevas líneas de negocios para incorporarlas a la organización	
	Vinculación	Sistema de Compensación	Relación existente entre el sistema de compensación y los objetivos organizacionales	

3.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Metodología:

2.3.1 Tipo de estudio: Descriptivo Correlacional

2.3.2 Diseño de estudio:

Se utilizará el diseño de investigación es correlacional cuyo esquema es el siguiente:

	OX
M	r
	OY

Dónde:

M: Trabajadores de la empresa molinos Comolsa Chiclayo Lambayeque

OX: Motivación

OY: Desempeño Laboral

R: Relación de las variables

Los métodos que utilicé teniendo en cuenta a Rivas, 2002 son:

Inductivo: proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares se obtienen conclusiones por leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Analítico: en este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar cada uno de ellos..

La aplicación de estos métodos fue en las diferentes fases.

La primera fase fue de campo, a base de un estudio exploratorio, se tomará conocimiento in situ de la realidad social en la que se llevará la investigación concluyente a fin de identificar a los actores y determinar el problema de investigación.

La segunda fase fue de gabinete que consiste en la revisión de fuentes bibliográficas y a la elaboración del proyecto y de los instrumentos de recojo de información.

La tercera fase fue de campo para realizar la prueba piloto de la administración de los instrumentos.

Gabinete fue para ajuste de instrumentos.

Campo para aplicar los instrumentos.

Gabinete: Análisis e interpretación de resultados, y redacción del informe preliminar y final.

3.6. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Instrumentos:

La encuesta se diseñará un cuestionario impreso destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, el mismo que será validado y aplicado a los directivos, jerárquicos, docentes y administrativos de manera anónima, el cual consta de 25 preguntas relacionadas a la "motivación y desempeño laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. Caso empresa molino Comolsa- Chiclayo.

I**nstrumentos**: para medir cuantitativamente

El cuestionario, será diseñado de tal forma, que permita obtener las características o las variables que tienen mayor influencia en la motivación del sector, institución o área en el cual se desarrollarán las encuestas, determinando al mismo tiempo, el grado en el que afectan al empleado.

3.7. ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para el análisis de la información se empleó lo siguiente:

- Cuadros estadísticos para variables cualitativas
- Gráfico estadístico para variables cualitativas
- Proporciones o porcentajes para categorías de variables cualitativas
- Prueba de independencia de criterios:

Para el procesamiento estadístico de datos se usará el software SPSS 19.0 para Windows en español y Microsoft Excel. Los datos se presentarán en Tablas y gráficos estadísticos, se calculará medidas descriptivas como la media y desviación estándar, y se realizará un análisis de correlación.

Los datos fueron procesados empleando el Programa SPSS 19.0 para Windows en español y Microsoft Excel 2007 y los resultados se presentan en cuadros simples. Así mismo se presentan gráficas para mejor comprensión de los resultados de las variables. La información obtenida del estudio se agrupó en tablas de entrada simple de acuerdo a los objetivos propuestos. Tal es así que en el cuadro N° 01 señala el nivel de motivación de la empresa Molinos Comolsa Chiclayo. En el cuadro N°02 señala el nivel de motivación del personal de la empresa según el área que ocupa y en el cuadro N° 03 hasta el cuadro N° 12 muestra el nivel de motivación del personal de la empresa molino Comolsa Chiclato de acuerdo a los indicadores como: Salario, prestaciones, seguridad,

ambiente laboral, aspiraciones personales, importancia del trabajo, expectativas entre esfuerzo y desempeño, importancia entre esfuerzo y desempeño, reconocimiento de los demás hacia el cargo y relaciones interpersonales.

3.7.1. CONFIABILIDAD

Para evaluar la confiabilidad de la encuesta sobre el programa de motivación en el desempeño laboral, se determinará mediante la prueba estadística del coeficiente del Alpha de Cronbach.

Análisis de Confiabilidad estadístico Alpha de Cronbach

Confiabilidad del Instrumento de Motivación

Alpha de Gronbach	Items
0.891	23

Fuente: Salida SPSS (Software Estadístico)

Elaboración Propia.

Interpretación: El Estadístico Alpha de Cronbach del instrumento de investigación es de0.0891, lo cual supera el 0.80 estándar, por ende el instrumento de motivación es altamente confiable.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN:

4.1. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

Se elaborará un Programa de Motivación como Propuesta para los directivos de la empresa molino Comolsa Chiclayo, su estructura es el siguiente:

Programa de Motivación:

1. Objetivo General
   1.1. Objetivos específicos
2. Lineamientos
3. Pasos para desarrollar el Programa de Motivación en la empresa molino Comolsa Chiclayo.
4. Talleres de mejoramiento del ambiente laboral, aspiraciones personales, Promoción y desarrollo en el puesto de trabajo, expectativas entre esfuerzo y desempeño y reconocimiento de los demás hacia el cargo.

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

PROGRAMA DE MOTIVACION

La empresa molinos comolsa Chiclayo debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal. Tal es así se deben implementar programas para encaminar las actividades de cada empleado y obtener resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas. Este documento será de gran importancia, ya que orientara la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los empleados de la empresa molinos comolsa Chiclayo y así determine la eficiencia y eficacia del personal.

En esta perspectiva, la aplicación de un programa de motivación para el personal de la empresa molinos comolsa Chiclayo, contará con los siguientes beneficios:

- El programa de motivación ayudara al molinos comolsa Chiclayo a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia con mejores relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

- Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral del trabajador administrativo haciendo mas efectivo sus actividades diarias.

- La dirección de la empresa molinos comolsa Chiclayo contará con un instrumento teórico que le sirva como guía en la aplicación de un programa de motivación.

El programa de motivación plantea como:

1. Objetivo General

Contribuir a mejorar en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores a través del programa de motivación como guía administrativa para lograr mejorar el desempeño laboral en el molino comolsa Chiclayo.

1.1. Objetivos Específicos:

- Facilitar a los jefes del área administrativa los lineamientos para la aplicación de programa de motivación.

- Mejorar el desempeño laboral de los empleados a través de la aplicación del programa.

El programa de motivación para el personal administrativo de la empresa molinos comolsa Chiclayo que a continuación presento tiene como:

2. Lineamientos

- Indagar periódicamente si las necesidades psicológicas de los trabajadores de toda la empresa están siendo satisfechas.

- Establecer y utilizar el programa motivacional en los empleados para lograr la autorrealización individual.

- Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor y pongan en practica lo aprendido.

- Las capacitaciones deberán ser para todos los empleados que laboren en la empresa.

- Crear un comité que se encargue de organizar y dirigir las actividades que contiene el programa de motivación.

- El programa motivacional propuesto será expuesto a modificaciones periódicas y de acuerdo a las necesidades dentro de la empresa.

3. Pasos para desarrollar el Programa de Motivación de la empresa

El programa de motivación para la empresa molino comolsa Chiclayo, y su aplicabilidad se llevara a cabo de acuerdo a los siguientes pasos:

- Creación del comité encargado de organizar y dirigir las actividades. Para lograr el éxito, es necesario que el área administrativa planifique con el objetivo de proporcionar y establecer ventajas y probabilidades que constituyan herramientas útiles y de fácil acceso, por eso en esta etapa se hace necesario que la oficina de personal con el área de bienestar del trabajador manejen las funciones del programa y conozcan las relaciones interpersonal es de los empleados, además de dirigir los lineamientos y estructuras del programa.

- Proporcionar las herramientas necesarias para la ejecución y diseño, se debe proveer al personal los conocimientos necesarios, objetivos, metas, alcances, así como otros lineamientos fundamentales para pretender alcanzar el mejoramiento de las actividades.

- Preparación, la oficina. de personal y bienestar del trabajador debe conocer las funciones y las actividades claves que deben realizar en la implementación del programa motivacional, elaborándolas de manera clara, practica y sencilla para ser ejecutadas sin ninguna dificultad.

- Desarrollo del programa: es esencial que los empleados manifiesten conformidad dentro del área de trabajo, para en tender que este se encuentra satisfecho, generando que realice sus actividades productivamente, adaptándose y mejorando la problemática que surge dentro del ambiente laboral.

Al encontrar un porcentaje significativo de trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo poco motivados en los indicadores ambiente labora!, aspiraciones personales, expectativas entre esfuerzo y desempeño, el reconocimiento de los demás hacia el cargo, así como el salario, el cual no está incluido en el programa de motivación, puesto que la solución a este indicador no está al alcance de la investigadora. Es por ello que se brindara a la empresa molino comolsa Chiclayo la siguiente propuesta:

INDICADOR: AMBIENTE LABORAL

TALLER N° 1: ME J ORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo General

Lograr que el personal de la empresa molino comolsa Chiclayo se mantenga motivado con un ambiente laboral adecuado. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de si dentro del área de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Objetivos específicos:

- Mantener el ambiente físico optimo para que el trabajador se sienta comodo en sus labores.

- Promover actividades recreativas con la participación y desenvolvimiento de los empleados del área administrativa para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral y aliviar el estrés en el grupo.

Intervenciones

• Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como publica.

• Implementar el reconocimiento a! esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "trabajador del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico mural interno.

• Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivaran su participación y desempeño diario.

• Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

• Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.

• Supervisar al servicio de limpieza (servis) para que mantenga limpio y ordenados las oficinas.

• Evaluar el ambiente físico propio de las aéreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización.

- Crear y publicar un manual de seguridad de acuerdo a los fines de la Institución

- Eventos Deportivos: investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo.

- Celebraciones: Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días.

- Excursiones: Establecer reuniones informales que compartan y recreen al grupo.

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la empresa molino comolsa Chiclayo de acuerdo a cada unidad.

Recursos

- **Infraestructura:** Salas destinadas como áreas de trabajo, canchas deportivas, lugares de recreación.

- **Materiales y Equipo:** Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.

- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo del jefe de personal, gerente de logística, personal de mantenimiento, personal de servicio social y del área de personal.

- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes progresivamente.

- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva Igualmente debe incluirse el costo de la contratación de una empresa consultora que apoyara de forma profesional a detectar las deficiencias. Las que serán solicitadas como partidas para dicho efecto a la gerencia de la empresa.

- **Responsable**

El jefe de la unidad de personal como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejara y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse el jefe de la unidad de mantenimiento, de producción y calidad.

INDICADOR: ASPIRACIONES PERSON ALES

TALLER N° 1: CAPACITACIONES

Objetivo

Lograr la motivación y efectividad en el desempeño laboral del trabajador de la empresa molino comolsa Chiclayo a través del programa de capacitación, por los factores intrínsecos que aportan a cada individuo lo que mejorara el funcionamiento y destreza del personal en la realización de sus tareas.

Intervenciones

- Capacitaciones de funciones al cargo; medidas de bioseguridad, relaciones humanas, trabajo en equipo, visión y misión de la organización, instrumentos administrativos.

- Coordinaciones con otras empresas fuera de la ciudad para que el personal realice capacitaciones por un mes o más.

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la empresa molino comolsa Chiclayo seccionado de acuerdo a cada unidad.

Recursos

- **Infraestructura:** Salón para impartir las capacitaciones, el cual debe considerar las circunstancias físicas del área para que influyan en la motivación de los participantes en el proceso tales como: ventilación, iluminación, interferencia de sonidos, funcionalidad.

Empresas fuera de Chiclayo.

- **Materiales y Equipo:** Material escrito, computadoras. Canon multimedia, refrigerios.

- **Personal:** Para esta intervención es necesario la presencia de un encargado de la oficina de capacitación y apoyo a la docencia.

- **Tiempo Estimado**: 8 horas semanales.

- **Presupuesto:** 200 soles para capacitaciones internas y Viáticos para capacitaciones externas (75 soles por día)

Responsable

Jefe de la Unidad de Capacitación y Apoyo a la Docencia.

TALLER N° 2: PROMOCION Y DESARROLLO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Objetivo

Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

Intervenciones

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.

- Informar al trabajador que debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.

- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al trabajador a continuar sus estudios; apoyo de 1/2 beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.

- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad.

Recursos

- **Infraestructura:** Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los

mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.

- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa (convenios con universidades, especialmente la Universidad Señor de Sipan).

- **Personal:** Para esta intervención será necesaria la participación de la Oficina de Personal como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.

- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes progresivamente.

- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

Responsable

La oficina de personal será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

IND1CADOR: EXPECTATIVAS ENTRE ESFUERZO Y DESEMPENO

TALLER N° 1: LOGRO Y RECONOCIMIENTO

Objetivo

Reforzar la identificación del trabajador con la Institución, a través del reconocimiento de logros individuaste y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

Intervención

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos de la oficina de administración

- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Reconocimiento al trabajador con felicitaciones escritas por las metas logradas
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Promover bonos por metas alcanzadas.

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la empresa molino comolsa Chiclayo, seccionado de acuerdo a cada unidad.

Recursos

- **Infraestructura**: La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizaran las reuniones, dependiendo del número de personas de cada unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rota folio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

Formatos de felicitaciones.

- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durara un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- **Presupuesto**: En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

Responsable

El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las

mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

INDICADOR: RECONOCIMIENTO DE LOS DEMAS HACIA EL CARGO

TALLER N° 1: INTEGRA CI ON SOCIAL EN EL TRABAJO DE LA ORGAN IZACION

Objetivo

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa molino comolsa Ciclayo, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y de la Unidad repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Intervención

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo participe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Fomentar talleres de autoestima, salud mental.

Personal Objetivo

Todo el personal que labora actualmente en la empresa molinos comolsa Chiclayo, seccionado de acuerdo a cada unidad.

Recursos

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa
- **Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias
- **Personal**: jefe de personal, trabajadores administrativos, practicante de psicología
- **Tiempo Estimado**: 2 veces al año, con la duración de una semana

- **Presupuesto**: Deberá incluirse en el presupuesto anual de capacitación La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional. Los talleres son financiados por Universidades privadas.

Responsable

Jefe de la unidad de docencia y el jefe de la unidad de capacitación y apoyo a la docencia.

CAPITULO V

5.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

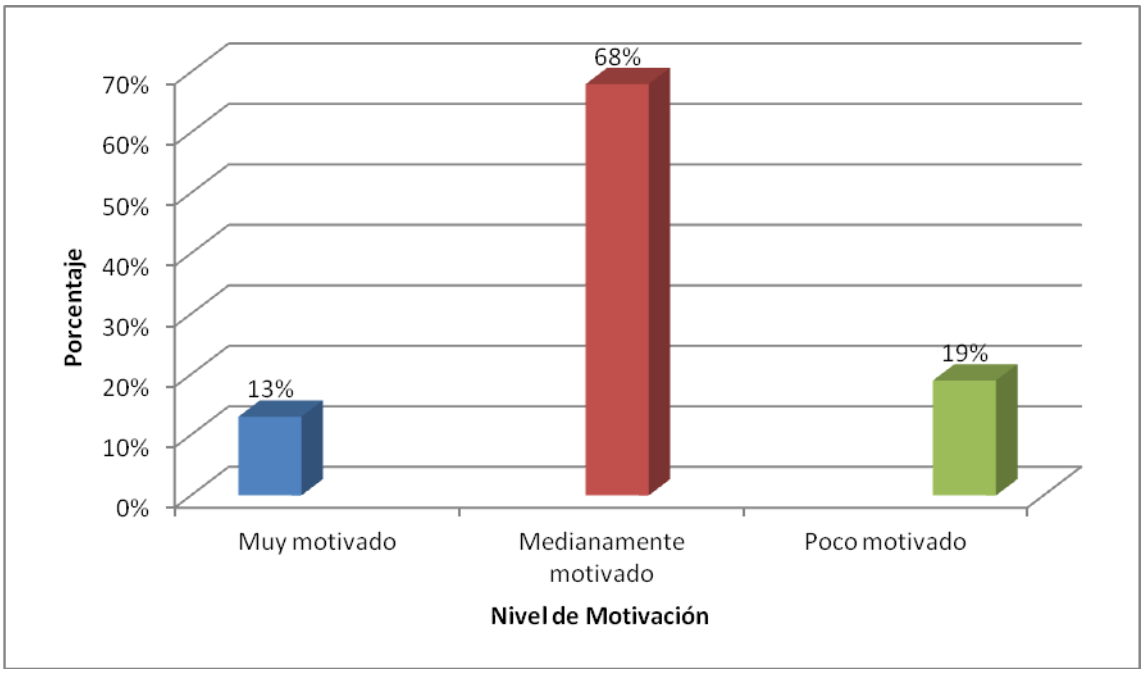
CUADRO N° 4.1. Nivel de Motivación del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Nivel de Motivación	Escala	Número	Porcentaje
Muy motivado	32-46	9	13%
Medianamente motivado	16 -31	46	68%
Poco motivado	0 -15	13	19
TOTA		**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRAFICO N° 4.1 de Motivación del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo



Fuente: Cuadro N°4.1

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N°4.1 se observa que el 68% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten medianamente motivados, en tanto que el 13% del personal se siente muy motivado en su trabajo.

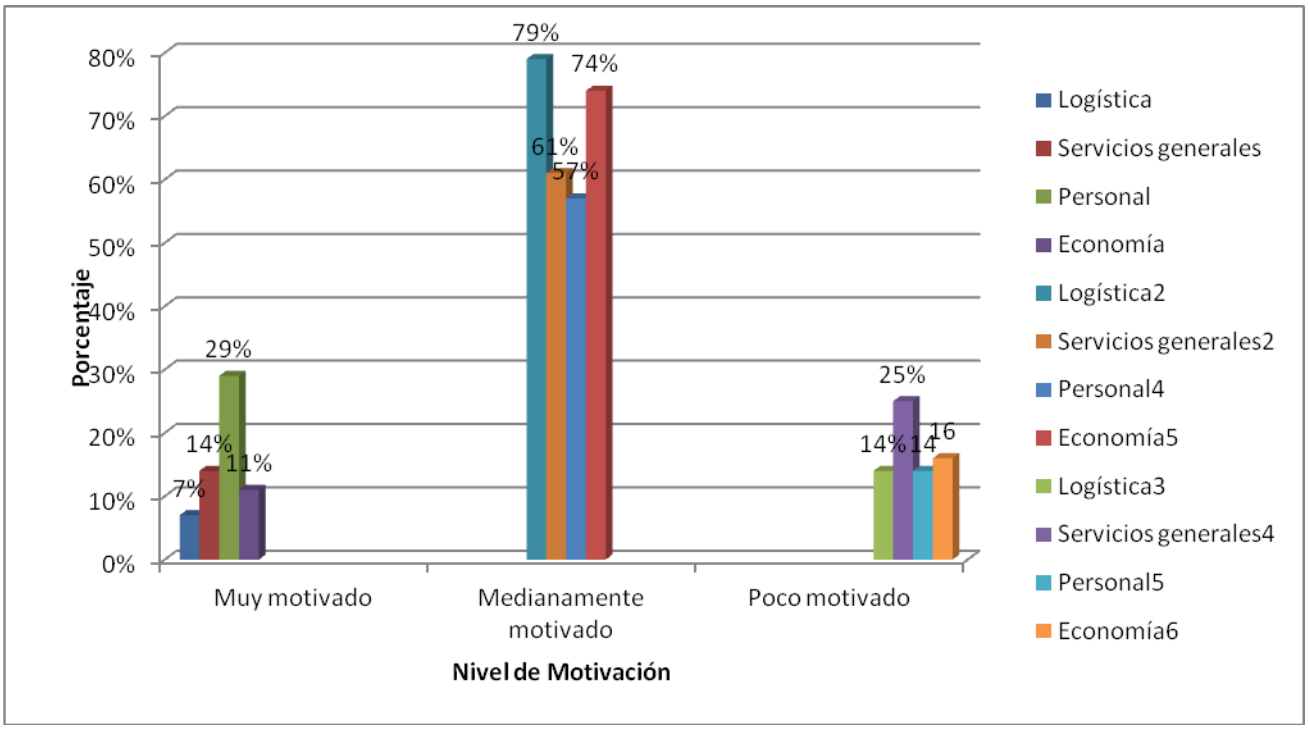
CUADRO N° 4.2. Nivel de Motivación del Personal de la empresa molinos comolsa Chiclayo

Nivel de Motivación	Logística		Servicios Generales		Personal	
	N°	%	N°	%	N°	%
Muy motivado	1	7%	4	14%	2	29%
Medianamente motivado	11	79%	17	61%	4	57%
Poco motivado	2	14%	7	25%	1	14%
TOTAL	14	100%	28	100%	7	100%

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRÁFICO N° 4.2. : Nivel de motivación del Personal de la empresa molinos comolsa Chiclayo



Fuente: Cuadro N° 4.2

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N° 4.2 se observa que el 79% de los trabajadores del área de logística de la empresa molino comolsa se sienten medianamente motivados y el 14% se sienten poco motivados, el 61% de los trabajadores del área de servicios generales se sienten medianamente motivados, etc.

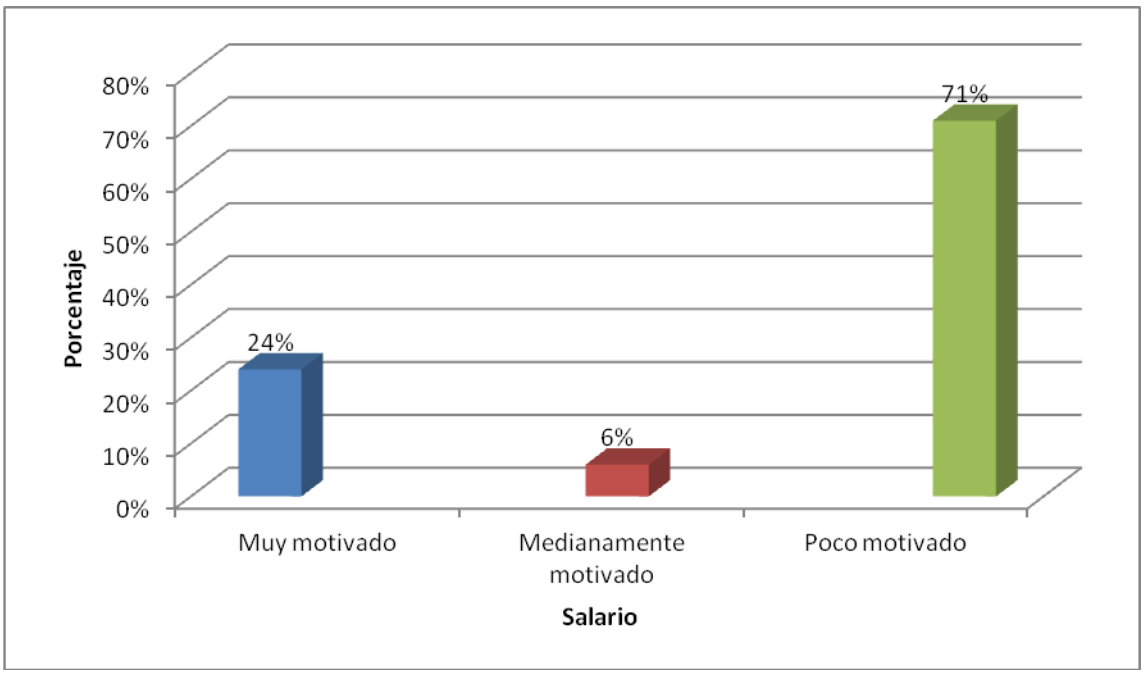
CUADRO N° 4.3. : Nivel de motivación del Personal de la empresa molinos comolsa Chiclayo.

Nivel de Motivación	Número	Porcentaje
Muy motivado	16	24%
Medianamente motivado	4	6%
Poco motivado	48	71%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRÁFICO N° 4.3. : Nivel de motivación según Salario del Personal de la empresa molinos Comolsa Chiclayo.



Fuente: Cuadro N°4.3

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N°4.3 se observa que el 71% de los trabajadores de la oficina de Administración se sienten poco motivados respecto al salario, el 24% se sienten muy motivados, en tanto que el 6% del personal se sienten medianamente motivados respecto al salario

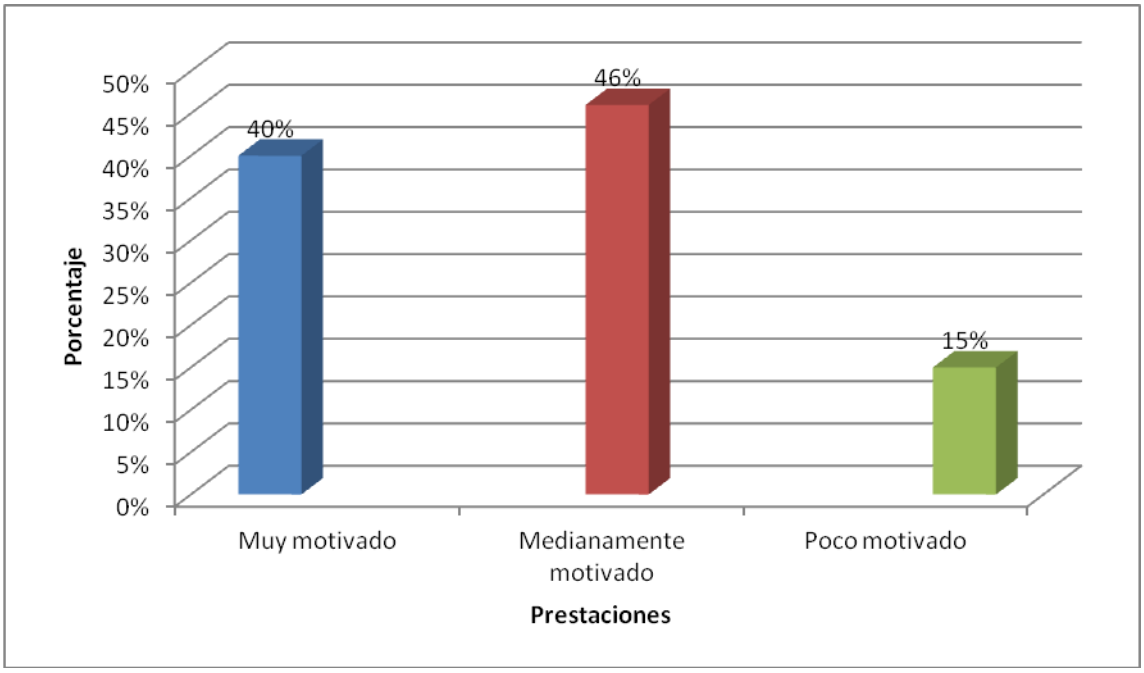
CUADRO N° 4.4. Nivel de Motivación según Prestaciones de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Prestaciones	Número	Porcentaje
Muy motivado	27	40%
Medianamente motivado	31	46%
Poco motivado	10	15%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRÁFICO N° 4.4. : Nivel de motivación según Prestaciones del personal de la empresa molino comolsa Chiclayo



Fuente: Cuadro N°4.4

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N°4.4 se observa que el 46% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten medianamente motivados respecto a las prestaciones, en tanto que el 15% se sienten poco motivados.

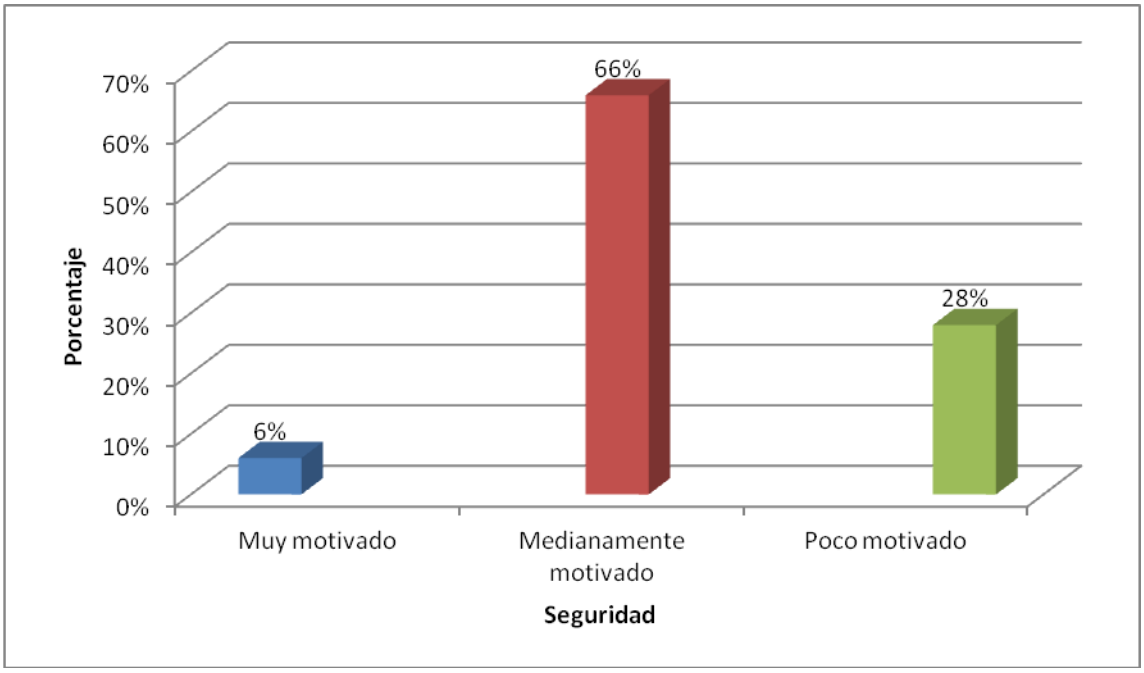
CUADRO N° 4.5. Nivel de Motivación según la Seguridad del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Seguridad	Número	Porcentaje
Muy motivado	4	6%
Medianamente motivado	45	66%
Poco motivado	19	28%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia

GRÁFICO N° 4.5. : Nivel de motivación según la Seguridad del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.



Fuente: Cuadro N°4.5

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N°4.5 se observa que el 66% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten medianamente motivados respecto a la seguridad, en tanto que el 6% del personal se siente motivado respecto a la seguridad.

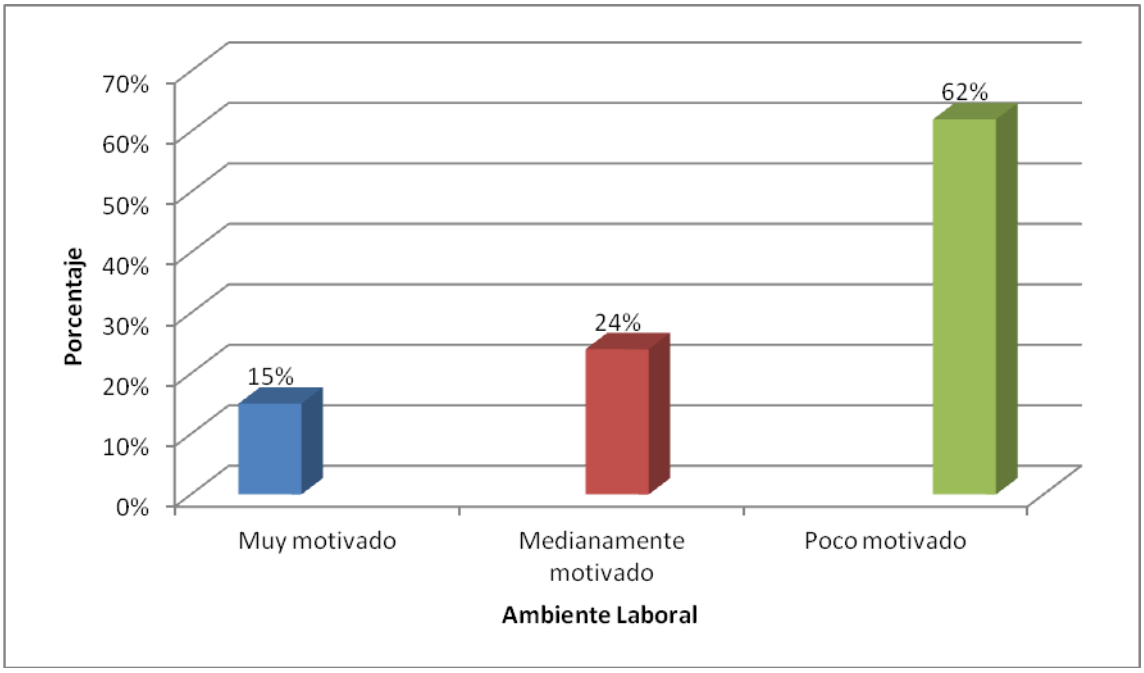
CUADRO N° 4.6. Nivel de Motivación según el Ambiente Laboral del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo

Ambiente Laboral	Número	Porcentaje
Muy motivado	10	15%
Medianamente motivado	16	24%
Poco motivado	42	62%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRÁFICO N° 4.6. : Nivel de motivación según el Ambiente Laboral del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo



Fuente: Cuadro N° 4.6

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N° 4.6 se observa que el 62% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten poco motivados respecto al ambiente laboral, en tanto que el 15% del personal se siente muy motivado respecto al ambiente laboral.

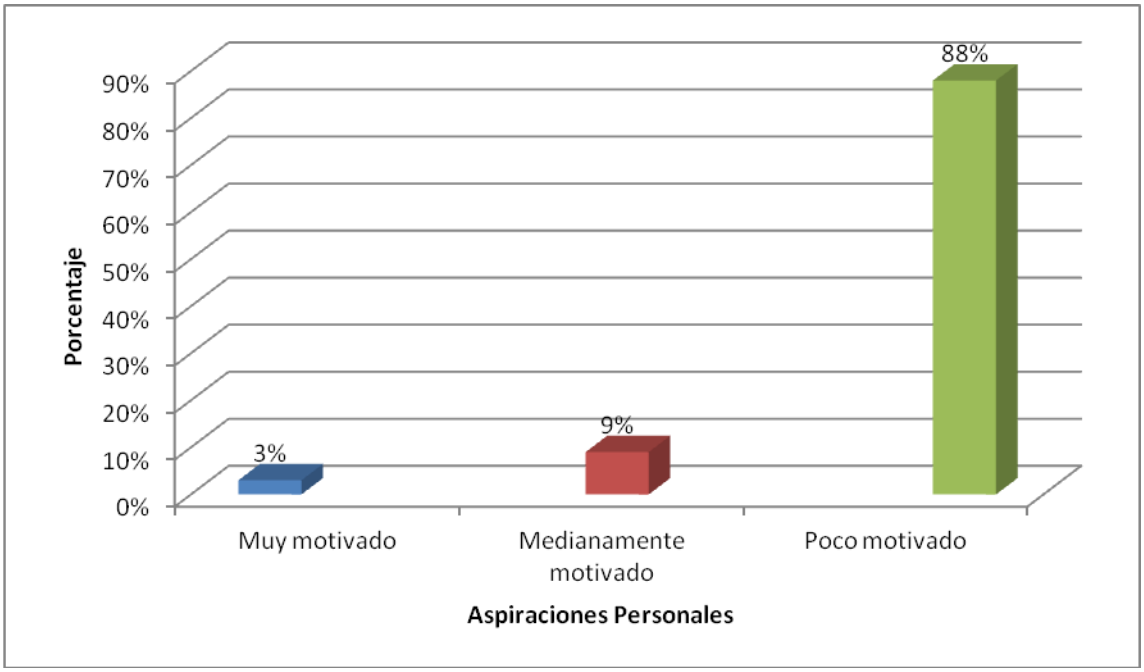
CUADRO N° 4.7. Nivel de Motivación según las Aspiraciones personales del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Aspiraciones Personales	Número	Porcentaje
Muy motivado	2	3%
Medianamente motivado	6	9%
Poco motivado	60	88%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRÁFICO N° 4.7. : Nivel de motivación según las Aspiraciones personales del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.



Fuente: Cuadro N° 4.7

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N° 4.7 se observa que el 88% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo, se sienten poco motivados respecto a las aspiraciones personales, mientras que un 3% se sienten muy motivados respecto a las aspiraciones personales

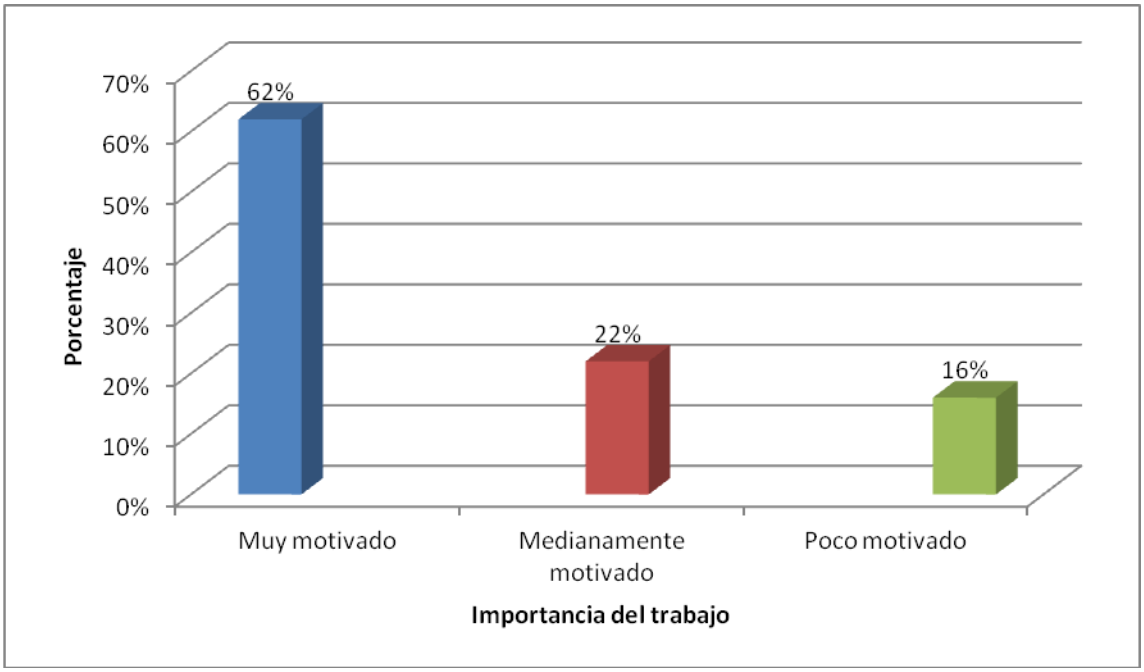
CUADRO N° 4.8. Nivel de Motivación según la Importancia del trabajo del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Importancia del trabajo	Número	Porcentaje
Muy motivado	42	62%
Medianamente motivado	15	22%
Poco motivado	11	16%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRÁFICO N° 4.8. : Nivel de motivación según la Importancia del Trabajo del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.



Fuente: Cuadro N° 4.8

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N° 4.8 se observa que el 62% de los trabajadores de la empresa molino comolsa se sienten muy motivados respecto a la importancia del trabajo , mientras que el 16% del personal se sienten poco motivado respecto a la importancia del trabajo.

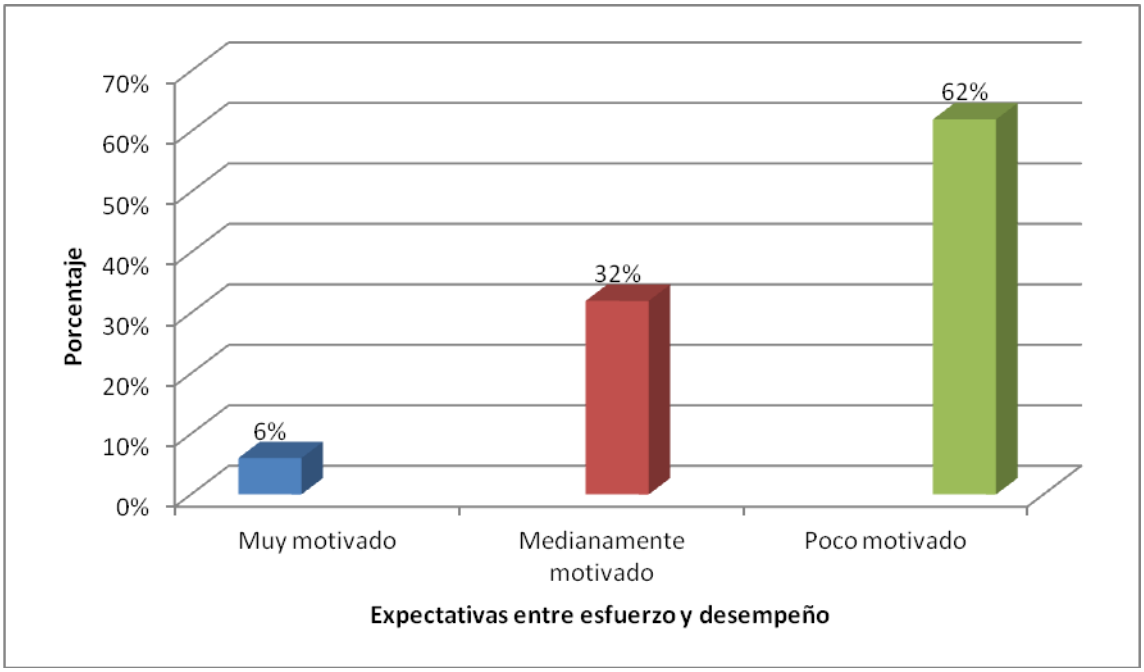
CUADRO N° 4.9. Nivel de Motivación según las Expectativas entre Esfuerzo y desempeño del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Expectativas entre esfuerzo y desempeño	Número	Porcentaje
Muy motivado	4	6%
Medianamente motivado	22	32%
Poco motivado	42	62%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia

GRÁFICO N° 4.9. : Nivel de motivación según las Expectativas entre Esfuerzo y desempeño del Persona de la empresa molino comolsa Chiclayo.



Fuente: Cuadro N° 4.9

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N° 4.9 se observa que el 62% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo, se sienten poco motivados respecto a las expectativas entre esfuerzo y desempeño, en tanto que el 6% del personal se sienten muy motivados respecto a las expectativas entre esfuerzo y desempeño.

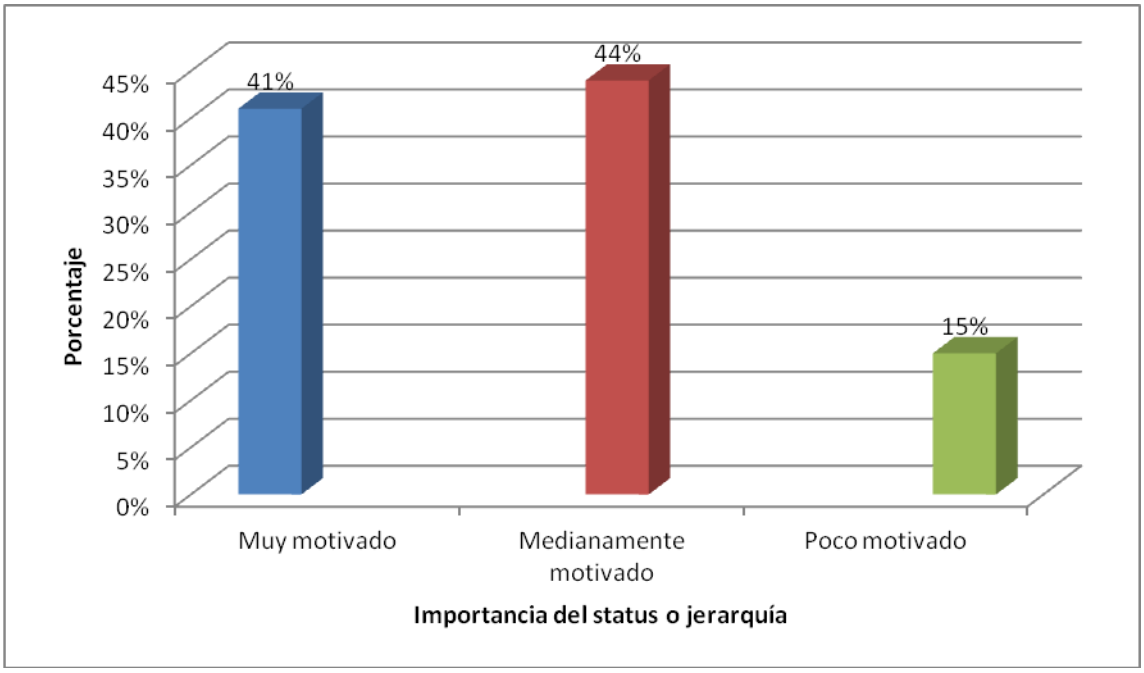
CUADRO N° 4.10. Nivel de Motivación según la Importancia del Status o Jerarquía del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Seguridad	Número	Porcentaje
Muy motivado	28	41%
Medianamente motivado	30	44%
Poco motivado	10	15%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRÁFICO N° 4.10. : Nivel de Motivación según la Importancia del Status o Jerarquía del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.



Fuente: Cuadro N° 4.10

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N° 4.10 se observa que el 44% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten medianamente motivados respecto a la importancia del status o jerarquía en tanto que el 15% del personal se siente poco motivado respecto a la importancia del status o jeraquía.

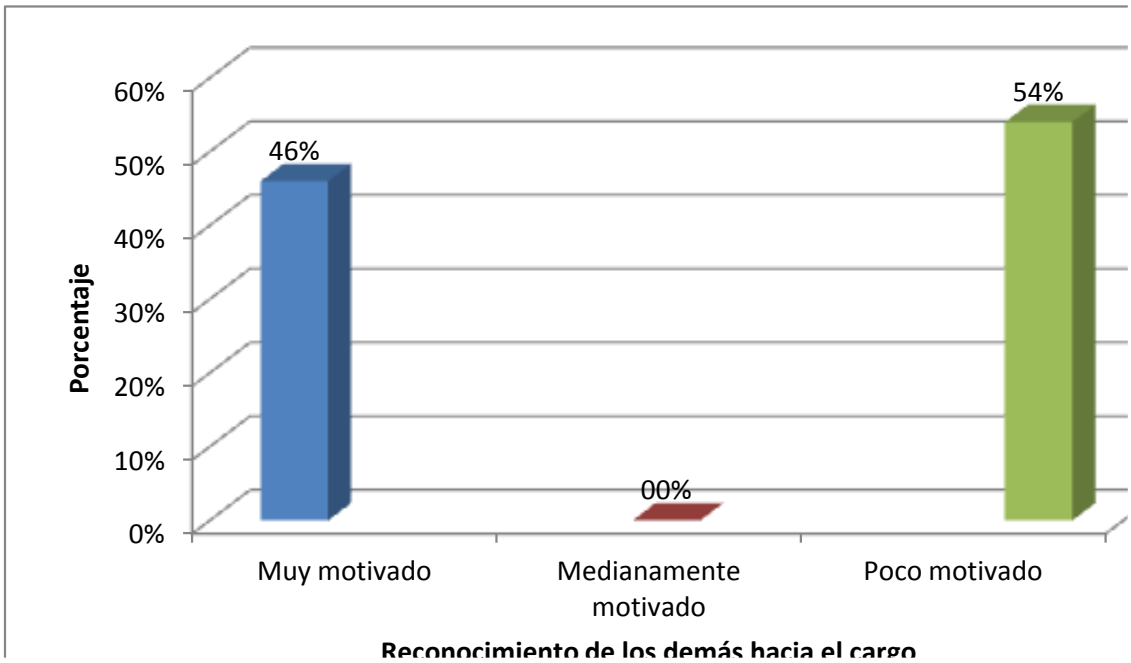
CUADRO N° 4.11. Nivel de Motivación según el Reconocimiento de los demás hacia el cargo del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Seguridad	Número	Porcentaje
Muy motivado	31	46%
Medianamente motivado	0	0%
Poco motivado	37	54%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia.

GRÁFICO N° 4.11. : Nivel de Motivación según el Reconocimiento de los demás hacia el cargo del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.



Fuente: Cuadro N° 4.11

DESCRIPCIÓN: En el cuadro N° 4.11 se observa que el 54% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten poco motivados respecto al reconocimiento de los demás hacia el cargo, en tanto que el 46% del personal se siente muy motivado respecto al reconocimiento de los demás hacia el cargo.

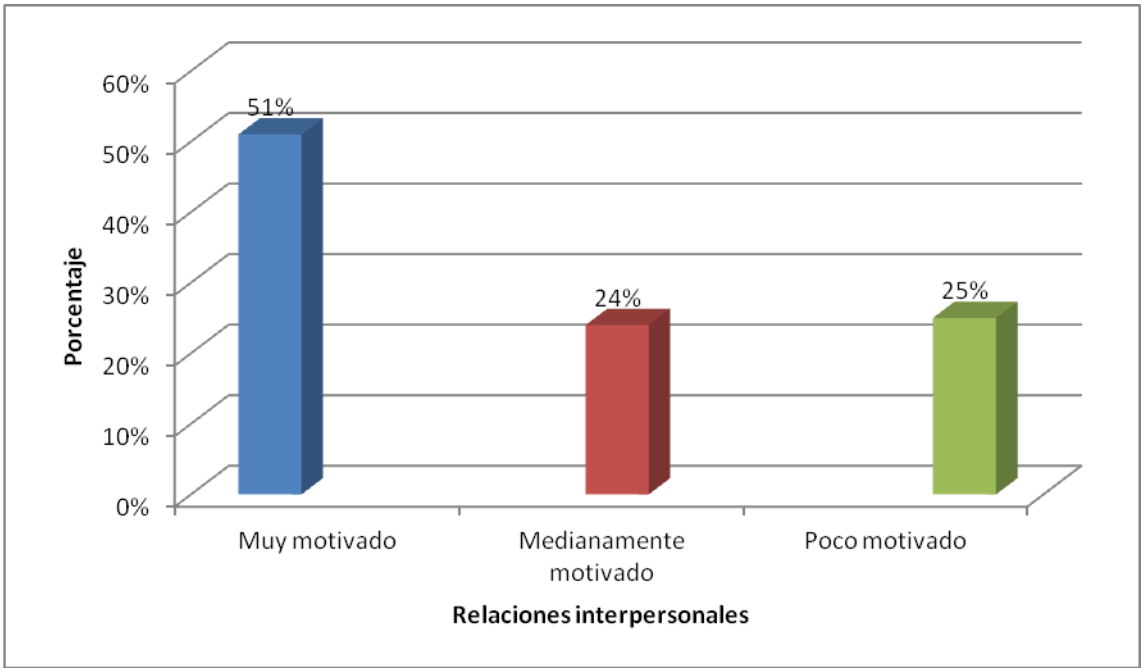
CUADRO N° 4.12. Nivel de Motivación según las Relaciones interpersonales del Personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

Relaciones Interpersonales	Número	Porcentaje
Muy motivado	35	51%
Medianamente motivado	16	24%
Poco motivado	17	25%
TOTA	**68**	**100%**

Fuente: Encuesta elaborada en mayo-junio 2012

Elaboración Propia

GRÁFICO N° 4.12. : Nivel de Motivación según las Relaciones interpersonales del personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.



Fuente: Cuadro N° 4.12

DESCRIPCIÓN: En el gráfico N° 4.12 se observa que el 51% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten muy motivados respecto a las relaciones interpersonales, en tanto que el 24% del personal se sienten medianamente motivado respecto a las relaciones interpersonales.

5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

El estudio de investigación fue realizado para determinar el nivel de motivación y desempeño laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. caso empresa molino comolsa- Chiclayo.

En base a los resultados reportados en el **Cuadro N°4.1** en relación al nivel de motivación que tienen los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo, es importante destacar que el 68% se sienten medianamente motivados, el 19% se sienten poco motivados, en tanto que el 13% del personal se sienten muy motivados en su trabajo.

Datos que concuerda con **García,** quien realizó un trabajo de investigación en el Hospital Otorrino y oftalmológico de San Salvador (2006) **Titulado:** Estudio expostfacto sobre Motivación y la Satisfacción Laboral, en Médicos, enfermeras, personal administrativo y personal de servicio, donde la puntuación obtenida por los diferentes grupos en estudio, se puede afirmar que el personal se encuentra medianamente motivado (74.96%) con una alta satisfacción laboral (94.49%).

En forma más específica en el **Cuadro N°4.2** se observa que el 79% de los trabajadores del área de logística se sienten medianamente motivados y el 14% se sienten poco motivados, el 61% de los trabajadores del área de servicios generales se sienten medianamente motivados y el 25% se sienten poco motivados, el 57% de los trabajadores del área personal se sienten medianamente motivados y el 29% se sienten muy motivados, en tanto que el 74% de los trabajadores del área de economía se sienten medianamente motivados y el 16% se sienten poco motivados.

Estos hallazgos demuestran que en las diferentes áreas de la empresa molino Comolsa de Chiclayo el nivel de motivación es el mismo. Lo que podrá deberse a que el personal de que labora en la empresa molino comolsa manifestó en todo momento interferencias con el ambiente laboral como son salarios bajos, compromisos que no se cumplen, falta de material, volumen de trabajo muy superior al personal disponible para realizarlo, trabajo mal organizado, averías que siempre son las mismas y no se hace nada para cambiar la situación, inseguridad en el trabajo sobre todo en el personal contratado, dirigirse en forma brusca y poco respetuoso por parte del jefe inmediato, etc.

Situación que obliga a la Gerencia tomar medidas con un plan de motivación que le va a permitir conocer, saber e informarse sobre el trabajador para asegurarse que desarrolle un buen desempeño laboral, porque para motivar a alguien debemos

conocerlo, saber que le gusta y que le disgusta. Solo así se podrá ayudar a elevar su satisfacción y por ende la productividad y competitividad.

En esta perspectiva, la motivación laboral es un elemento importante en la administración de personal, está constituida por todos los factores capaces de proveer, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que se requiere conocerlo y más que ello, dominarlo, sólo así las organizaciones estarán en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En este contexto, la motivación se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo y para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, la organización de Comolsa tiene que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

En el **Cuadro N°4.3** se observa que el 71% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten poco motivados respecto al salario, el 24% se sienten muy motivados, en tanto el 6% del personal se siente medianamente motivado.

Resultado que convergen con la investigación de **Garnier** (2005) sobre aspectos motivacionales en la Organización Cobal de Costa Rica, donde encontró que el 67% de las personas encuestadas consideran la remuneración el factor que más mueve o el más importante en el desempeño de su trabajo. Sin embargo diverge de los resultados reportados por García (2006) en que el personal se encuentra medianamente motivado en un 78.2% con el salario, seguido del personal de servicio en un 72% enfermeras y muy motivado el grupo médico con un 93.48%.

En el enfoque de Lawler y Vroom las personas desean ganar dinero, no solo por que este les permite satisfacer sus necesidades básicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible. Y si ellos creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Sin embargo, Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa po impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino en asegurarse lo suficiente para comer”. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores- aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas. Por lo tanto se podrá concluir también que el orden de importancia de las necesidades difiere de un país a otro. En nuestro medio, las personas trabajan mucho más de lo que sería adecuado para satisfacer sus necesidades básicas.

En la posición de Maslow y Vroom, la retribución económica es un elemento fundamental de motivación. No el más importante, pero si imprescindible. Pagar a los trabajadores es un signo que evita que ellos bajen la motivación. Es una de las maneras que los gerentes pretenden mejorar la motivación incrementando el pago de los trabajadores, bajo el concepto “te pago para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el factor monetario puede o no elevar la motivación, pero eso va dependiendo de cada persona. Puesto que no existe persona promedio, cada uno es complejo, singular y único ya que tienen distintas necesidades, actitudes, decisiones, potenciales, etc. (Stoner y Koontz).

En el **Cuadro N° 4.4** se observa que el 46% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten medianamente motivados respecto a las prestaciones, el 40% se sienten muy motivados, en tanto que el15% del personal se siente poco motivado. Estos resultados probablemente se deben a que todo el personal estable y contratado de la empresa molino comolsa Chiclayo tiene como única prestación el Seguro Médico EsSalud ya que constituye cumplir con disposiciones legales.

Chiavenato (2006) asevera que los beneficios sociales son costos que él denomina “de mantenimiento de personal” y que son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Por lo tanto las organizaciones molineras podrían considerarlo y financiar parcial o totalmente puesto que constituyen medios indispensables para mantener la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad de los trabajadores en general.

Sin embargo estos resultados contrasta con la teoría de Herzberg, quien afirmaba que las prestaciones constituyen factores higiénicos, los cuales son externos a la tarea, pero no garantiza motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Tratando de realizar una interpretación de estos resultados podemos afirmar que este indicador motivacional está presente en la percepción de los trabajadores puesto que es un error suponer que a todos les interesan las mismas recompensas que otorgan las Instituciones, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones, dado que el personal contratado solamente tiene derecho a 15 días al año, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc. Con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación que puede imitar la empresa molino comolsa Chiclayo.

En el Cuadro N° 4.5 se observa que el 66% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten medianamente motivados respecto a la seguridad, el 28% se sienten poco motivados, en tanto que el 6% del personal se siente muy motivado.

Si comparamos estos datos con el trabajo realizado por Homez (2000) sobre " Motivación Laboral y Factores que generan Productividad en la Administración Pública", sustentado en la "Jerarquía de las Necesidades "de Maslow. La población fue de cincuenta (50) sujetos que laboran en un Centro Médico-Asistencial y Hospitalario del sector publico en Caracas, con edad promedio 35.7 años, y que ocupaban cargos de Jefe de Departamento, Sección o Unidad. Entre las conclusiones, cabe destacar, que el principal factor incidente en la productividad es la motivación, y que esta es en el grupo estudiado predominante a satisfacer la seguridad y la afiliación, por encima de la estima y la autorrealización.

Cruz y Romero (2002) en su trabajo " Motivación y Comportamiento Laboral", cuyo objetivo era determinar el grado de relación entre la motivación medida según la teoría motivacional de F. Herzberg y la teoría de las necesidades de Maslow. La población objeto de estudio estuvo compuesta por trabajadores del Municipio de Chao, Caracas. Esta investigación considero como factores motivacionales la responsabilidad, el reconocimiento, la realización y el progreso, y como elementos o factores intrínsecos de mantenimiento de la motivación, el sueldo, la política de la empresa, la supervisión, la seguridad, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales Entre las conclusiones destaca el hecho de que, según los planteamientos de Maslow, las necesidades inferiores, tales como seguridad y salario, deben ser cubiertas para que los individuos puedan fomentar destrezas, habilidades y potencialidades que le permitan alcanzar sus aspiraciones, ya que se infiere, que la dificultad de acceder a la satisfacción

de niveles inferiores, de alguna manera, imposibilita que los sujetos puedan desarrollar los elementos que componen un nivel superior.

García (2006) demostró que la seguridad o estabilidad en el trabajo es un factor bastante motivador en el personal administrativo del Salvador ya que fue el que presento mayor incidencia de personas que respondieron afirmativamente a las preguntas relacionadas con la seguridad laboral con un 77.19% mientras que el grupo menos motivado a causa de este factor resulto ser el personal de servicios con un 56.67%.

Podemos concluir que en el ámbito de la empresa molinos comolsa Chiclayo, el personal que satisface las necesidades fisiológicas, se activan las necesidades de seguridad puesto que en la medida de lo posible desea estar protegido contra el peligro o la privación, requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable para el y su familia. Así mismo necesita sentir seguridad en cuento al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales.

En el **Cuadro N° 4.6** se observa que el 62% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo sienten poco motivados respecto al ambiente laboral, el 24% se sienten medianamente motivados, en tanto que el 15% del personal se siente muy motivado. Estos resultados reflejan que el personal realiza sus tareas en un ambiente no agradable, con un trato no justo, situaciones estresantes, condiciones físicas y ambientales no adecuados, equipos e instalaciones deteriorados las que estarían influyendo grandemente en la actitud y energía de los trabajadores.

Un resultado muy similar plantea Palma (2006), quién realizó un diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral en entidades particulares y estatales de Lima metropolitana. Utilizó y estandarizo un instrumento para los fines del estudio con una muestra de 1223 trabajadores. Los resultados reflejan que la muestra revela una percepción media de las características del ambiente laboral. Así mismo, demostró que el trabajo es una actividad que debe realizarse en condiciones seguras y con garantías de protección y seguridad. En la percepción de los trabajadores, concluye que el ambiente laboral no es muy favorable. Por el contrario, se señala aspectos deficitarios en las condiciones de trabajo.

Sin embargo esta información se contradice con los resultados de Fernández (2007), quien en el estudio de factores que determinan el clima organizacional en una empresa de Guatemala, encontró que el 79% de los trabajadores dijeron sentirse cómodos en el ambiente laboral y es un lugar donde se puede estar seguro a gusto.

Considerando que las condiciones laborales que proporciona la empresa, en general es adecuado y satisfactorio para el personal.

Por otro lado la organización Internacional del trabajo (2007), ha difundido mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

Por lo tanto los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se interesan por un ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los trabajadores prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, con instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

En el **Cuadro N° 4.7** se observa que el 88% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten poco motivados respecto a las aspiraciones personales, el 9% se sienten medianamente motivados, en tanto que el 3% del personal se siente muy motivado. Lo que converge con lo encontrado por Atacho (2000) en Barquisimeto con respecto al crecimiento personal, donde el 56% de la población en estudio, presenta una baja motivación con los conocimientos adquiridos en el desarrollo de su trabajo, no toman el entrenamiento como algo fundamental para el crecimiento dentro de la organización, se limitaron a hacer trabajos rutinarios y consideran que para tener un ascenso se necesita en la mayoría de casos, conocer a alguien influyente, mostrando apatía de crecimiento personal.

Esto nos da a entender que los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo no aspiran a la autorrealización, mediante el desarrollo laboral y crecimiento personal en el enfoque de Maslow-Herzberg. Una de las razones sería que el grado de satisfacción de las necesidades básicas es insuficiente, lo que no permite canalizar energías hacia las necesidades superiores, lo cual es comprensible en la situación concreta de las empresas de molinos del país. Otra razón estaría relacionada con las características del trabajo, del puesto laboral, del sistema de trabajo y gestión admmistrativa, donde no se dan las condiciones para el enriquecimiento del trabajo como lo señala Herzberg.

En el Cuadro N° 4.8 se observa que el 62% de los trabajadores de la Oficina de Administración se sienten muy motivados respecto a la importancia del trabajo, el 22% se

sienten medianamente motivados, en tanto que el 16% del personal se siente poco motivado. Concordando con los resultados de Fernández (2007), quien concluye que el 63.16% le agradan las actividades que realizan en su puesto de trabajo y el 36.84%, manifestó que algunas veces no están animados de iniciar los días de trabajo. **García** (2006), obtuvo resultados similares en su investigación, donde reporta el grado de importancia que tanto el trabajador administrativo (87.14%) como las demás personas dan a la labor que realizan, resultando ser un factor que produce mayor grado de satisfacción.

Lo que estaría demostrando que las actividades y sentimientos que los trabajadores administrativos desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación, la misma que activa factores intrínsecos, relacionados al placer de ejecutar determinada tarea y a los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales. En este escenario las recompensas intrínsecas serán las recompensas internas del individuo, derivadas del involucramiento de las tareas. Esta idea encuentra apoyo en la teoría de Herzberg, en la que los factores motivadores o llamados también intrínsecos están relacionados con el contenido del trabajo, lo que mueve al trabajador hacia actitudes positivas y sentir satisfacción.

En el **Cuadro N° 4.9** se observa que el 62% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten poco motivados respecto a las expectativas entre esfuerzo y desempeño, el 32% se sienten medianamente motivados, en tanto que el 6% del personal se siente muy motivado. Sin embargo se contradice con los resultados reportados por García (2006), quien concluye que el 98.57%, se sienten muy motivados. Por lo que se puede afirmar que este es un factor bastante fluyente en la satisfacción laboral en los empleados del Hospital Otorrino y Oftalmologico de Guatemala.

De esta manera observamos que la dimensión esfuerzo-desempeño tiene una relación directa entre la recompensa y lo que ellos hacen. Esto es mas compatible con la teoría de Vroom, donde el esfuerzo personal se demuestra con estándares de desempeño que será recompensado con algo que valoran, ofreciéndoles una serie de alternativas que podrían escoger, los que mejor se ajustan a sus necesidades y requemamientos. De esta manera los empleados administrativos pueden elegir lo que más aprecian, que es en definitiva aquello que permite satisfacer sus necesidades y que, por lo tanto, activara su motivación. Sin olvidar que la recompensa motiva la conducta solo si esta es importante para el individuo.

En este sentido, Vroom consideraría individualidad de las personas, puesto que algunos consideran ciertas recompensas como importantes y otros no. Pues las personas difieren

enormemente con el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. De tal modo que una Valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una Valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final. De allí que los administradores de la empresa molinera comolsa Chiclayo para mejorar el desempeño del trabajador administrativo deben establecer recompensas organizacionales de manera apropiada. De acuerdo a su percepción sobre el esfuerzo que realiza al cumplir con sus labores y satisfacción de metas personales es decir las recompensas deben estar en todo momento vinculadas con las metas individuales de los trabajadores, de forma que se individualiza la recompensa.

En el **Cuadro N° 4.10** se observa que el 44% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten medianamente motivados respecto a la importancia del status o jerarquía el 41% se sienten muy motivados, en tanto que el 15% del personal se siente poco motivado. **García** (2006) obtuvo resultados divergentes, puesto que el status representa un factor muy importante a nivel de médicos (90.30%), enfermeras (85.56%) y personal administrativo (83.81%), siendo este porcentaje el mayor obtenido en este aspecto entre los diferentes grupos entrevistados con un alto sentido de posición y jerarquía.

Si comparamos con las cinco necesidades básicas de Maslow, estas son esenciales para una existencia humana optima. El ordeno estas necesidades en una jerarquía, desde la mas baja a la más alta. Figurando el status en las necesidades de orden mas alto. Al cual el teorista describió a estas necesidades de más alto nivel, como necesidades de desarrollo; cuando eran satisfechas. El creía que la gente podría realizar su máximo potencial. Sin embargo, si no eran satisfechas, una persona podría experimentar alienación, cinismo o apatía, que es lo que predomina en el personal de la empresa molino comolsa Chiclayo.

En el **Cuadro N° 4.11** se observa que el 54% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten poco motivados respecto al reconocimiento de los demás hacia el cargo, el 46% se sienten muy motivados. Sin embargo esta información se contradice con los resultados de García (2006), quien reporta en su trabajo de investigación que el grupo mayormente motivado en este indicador es el personal administrativo con un 76.19% y en iguales porcentajes el grupo de los médicos y las enfermeras.

Otro aspecto central en la gestión de la motivación reside en el reconocimiento, el cual en la teoría de Maslow y Herzberg, lo ubican como necesidades de nivel 3 (autoestima y

autoeficiencia), es decir de certidumbre sobre el propio futuro o de cumplimiento de las expectativas que se ha creado el trabajador. Pero al encontrar un gran porcentaje de trabajadores desmotivados estaría afectando la eficacia en el trabajo y la propia autoestima, debido a la vivencia continuada de sentimientos de conflicto, de miedo o de irritación, por lo que no encuentra motivo de desarrollo personal, como es buscar el reconocimiento de sus jefes y compañeros y su único satisfactor probablemente sería el cobro salarial, el cual muchas veces no cubre las necesidades de su familia y entonces el trabajo lo desempeña por obligación, lo que estaría limitando la motivación para solicitar alguna clase de reconocimiento.

En el **Cuadro N° 4.12** se observa que el 51% de los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo se sienten muy motivados respecto a las relaciones interpersonales, e! 25% se sienten poco motivados, en tanto que el 24% del personal se siente medianamente motivado.

Resultados similares con **Fernández (2007**) quien concluye que el tipo de relación que tienen los colaboradores de esta empresa es respetuosa en un 74%, cordial en un 11%, cómoda en un 5%, y desagradable en un 5%. Observándose que es un pequeño grupo que no se siente a gusto dentro de la empresa.

Por lo tanto la medición de este mdicador nos ofrece la oportunidad de evaluar el efecto que tiene este componente extrínseco desde la perspectiva de Herzberg, donde la calidad de relación que existe entre los trabajadores de la empresa molino comolsa Chiclayo, aporta identificación y calidad de vida dentro del ámbito laboral. En este aspecto, ellos se sienten cómodos, ya que las relaciones son estables y las personas no estarán descontentas; pero tampoco estarán satisfechas. Sin embargo en la postura de Locke, con la teoría de fijación de metas se podría concluir que cuando las personas trabajan porque se sienten bien con sus compañeros y con sus jefes, se comportan de manera que las impulsa hasta ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.

Por otro lado, existe un buen porcentaje de trabajadores administrativos a quienes es necesario indagar las causas que generan una inadecuada relación interpersonal, el cual va a redundar en el nivel de motivación. Estos pueden ser por ejemplo que el perfil del empleado no sea el adecuado para realizar determinada actividad, que se perciban conflictos dentro de la Institución, situaciones personales, la expectativa respecto a su trabajo. A lo cual creemos que sigue habiendo jefes o administradores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Puesto que 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.

En este contexto motivar al personal de la empresa molino comolsa Chiclayo, es un reto que los gerentes deben enfrentar día a día. Para obtener resultados deseados y así proporcionar servicio de calidad con los recursos humanos y materiales a su alcance v que cada vez se ven afectados por la situación económica en que se encuentra el país. Dando prioridad al recurso humano y considerando que dentro de cualquier organización, es la principal ventaja competitiva, porque son las personas quienes ejecutan las tareas

Cabe destacar que las diversas teorías señaladas sustentan los indicadores de la motivación y podría concluir que estas teorías pueden integrarse en un modelo de aliento al desempeño del trabajador de la empresa molino comolsa Chiclayo, que responde a las necesidades que surgen del trabajo mismo de la empresa.

CAPITULO VI

6.1. CONCLUSIONES

Al analizar los resultados se concluye que:

•La mayoría de trabajadores que laboran en la empresa molino comolsa Chiclayo se encuentra medianamente motivados, seguido del personal que se encuentra poco motivado y una minoría quienes están muy motivados.

•Cabe destacar que en cuanto a los indicadores de motivación que tiene el personal de la empresa molino comolsa Chiclayo medianamente motivado y que obtuvieron porcentajes altos fueron: prestaciones, seguridad e importancia del status o jerarquía.

•Es importante señalar que en esta empresa molinos comolsa Chiclayo, los indicadores que sobresalen con un porcentaje significativo que tiene el personal poco motivado fueron: el salario, ambiente laboral, aspiraciones personales, esfuerzo-desempeño y reconocimiento de los demás hacia el cargo.

•Los indicadores que muestran porcentajes altos en relación a que el trabajador tanto administrativo como operativo, está muy motivado fueron: importancia al trabajo y relaciones interpersonales.

•El programa de motivación servirá para encaminar las actividades de cada empleado y obtener resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus aéreas productivas y eficientes.

Este documento será de gran importancia, ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los trabajadores logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la organización.

CAPITULO VII

7.1. RECOMENDACIONES

•Los indicadores deficitarios de motivación, deben servir para el diseño de programas de intervención continua que atiendan las necesidades de cada grupo de trabajadores, congruente con la misión, visión de la empresa comolsa.

•Implantar el programa de motivación con talleres que deben ser dictados periódicamente, ya que potenciar la motivación en los trabajadores no es algo que se logra con un solo curso, como que hay que repetirlo hasta lograr que la persona internalice y adquiera la conducta de cambio.

•Son necesarias políticas institucionales de formación que contemple necesidades, carencias y alternativas para sus trabajadores, como arma de la organización laboral para alcanzar los objetivos dentro del mundo competitivo.

•Fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y otros programas nuevos como propuestas de mejora y consigan su implicación en las mismas.

•Colocar buzones de sugerencia en lugares estratégicos con el objetivo de medir el nivel de satisfacción del usuario interno externo, aunque ir más allá y analizar también las causas que provocan la insatisfacción, solo así se podrá mejorar.

•Crear un entorno de trabajo favorable sano, con iluminación, temperatura adecuada, mobiliario, sistemas informáticos que funcionen. Así mismo organización de eventos sociales, deportivos, los que además de ayudar en la motivación, puede ser un indicador del nivel de satisfacción

CAPITULO VIII

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGUT, S. y CARRERO, V. (2007), Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones-Vol. 23 N° 2,.
- ATCHO, S. y ZARELY,T. (2000). Diseño de un Programa de Motivación al logro para la Gerencia de Sistemas del Instituto de Crédito, Agrícola y Pecuniario. Venezuela.
- BENAVIDES, O. (2002) Competencias y Competitividad del Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Colombia. Edit. McGraw-Hill..
- CHIAVENATO, I. (2006). Administración de Recursos Humanos Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill. 5ta Ed
- CHIAVENATO, I. (2000). Gestión del Talento Humano. México. Editorial McGraw-Hill. 1era Ed
- CRUZ, J. y ROMERO, N. (2002). Motivación y Comportamiento Laboral. Escuela de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas
- ESPADA, M. (2006), Nuestro Motor Emocional: La Motivación.
- FERNANDEZ, T. (2007).Factores que determinan el Clima Organizacional en una Empresa de Mecánica Automotriz. Guatemala,
- GARCIA, Mariela.(2006)Estudio Expostfacto sobre Motivación y Satisfacción Laboral en el Hospital Otorrino y Oftalmológico de San Salvador,.
- GOEZ, L; DAVID, B. y ROBERT, A. (2001) División y Gestión de recursos Humanos. Pearson Educación.
- HOMEZ, L. (2000) Motivación Laboral y Factores que generan Productividad en la Administración Pública. Área: Salud Humana. Universidad Rafael Urdaneta-Maracaibo.
- MILKOVICH, G. y BOURDREM, T. (2006) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de Estrategia. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- NAZARIO, R. (2006). Beneficios y Motivación de los Empleados. Revista INVENIO, noviembre, año/vol. 9 número 017.
- OIT. (2007)

- POLIT, D; HUNGLER B.(1997), Investigación Científica en Ciencias de la Salud México. Interamericana-McGraw-Hill. 3era. Ed.,.
- QUEIPO, B. y USECHE, M. (2002), El Desempeño Laboral en el Departamento de Mantenimiento del Ambulatorio. La Victoria. Revista de Ciencias Sociales-Vol. VII, N° 3 Set-Dic.
- ROBBINS, S. (2006), Comportamiento Organizacional. México. Edit. Pretince Hall. 10ma. Ed.,.
- STONER J. (1996), Motivación. 6ta. Ed.,.
- WERTHER, W. DAVIS, K. (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill. 5ta. Ed.,
- ARCE, B. y SANCHEZ,G. (2005), Investigación sobre aspectos Motivacionales en la Organización Cobal-Costa Rica,.
- PALMA, S. (2006) Diagnostico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana.

CAPITULO IX

ANEXOS

ENCUESTA: MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar el nivel de motivación y el desempeño que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Le cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala.

Si: Siempre No: Nunca o Nada Poco: Termino medio

DATOS GENERALES:

Edad:

Sexo:

F

M

Condición del trabajador:

Contratado: ☐

Nombrado: ☐

Área al que pertenece: _____

CUESTIONARIO

A. SALARIO

1. **¿Los beneficios económicos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades básicas?**

   Si ☐ Poco ☐ No ☐

2. **¿Gana lo suficiente en su actual empleo, para atender a los que dependen de Usted?**

   Si ☐ Poco ☐ No ☐

B. PRESTACIONES:

3. **¿Su trabajo actual le permite disfrutar de vacaciones anuales?**

   Si ☐ Poco ☐ No ☐

4. **¿La empresa le da prestaciones sociales adecuadas (en salud, riesgos laborales) ?**

   Si ☐ Poco ☐ No ☐

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
MG. MIGUEL LEON ALCANTARA
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
DIRECCIÓN ESCUELA NEGOCIOS INTERNACIONALES
CHICLAYO - PERÚ

C. SEGURIDAD:

5. ¿se siente seguro y estable en su empleo?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

6. ¿La Institución le brinda medios de bioseguridad (mascarillas, guantes, cascos y lentes protectores, etc.) para el desempeño de su trabajo?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

D. AMBIENTE LABORAL:

7. ¿Deseo trabajar en otra área de la Institución, en lugar del actual?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

8. ¿Recibe un trato justo en su trabajo por parte de la empresa?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

9. ¿Su trabajo le genera estrés?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

10. ¿El ambiente donde labora (planta física, equipos y recursos materiales) es apropiado?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

E. ASPIRACIONES PERSONALES:

11. ¿La empresa le da la oportunidad de ser promovido a niveles superiores?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

F. IMPORTANCIA DEL TRABAJO

12. ¿Cree que su trabajo actual es interesante?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

13. ¿Se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

G. EXPECTATIVAS ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO:

14. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
MG. MIGUEL LEON ALCANTARA
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
DIRECCIÓN ESCUELA NEGOCIOS INTERNACIONALES
CHICLAYO - PERÚ

15. ¿Recibe algún incentivo por parte de la Institución (felicitación reconocimiento como mejor trabajador), cuando hace un trabajo bien hecho?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

16. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

H. IMPORTANCIA DEL ESTATUS O JERARQUIA

17. ¿Considero que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

18. ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en su trabajo?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

I. RECONOCIMIENTO DE LOS DEMAS HACIA EL CARGO

19. ¿Considerando la función que desempeña, el reconocimiento social que se le da es igual al de sus compañeros?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

J. RELACIONES INTERPERSONALES

20. ¿Su jefe tiene buenas relaciones laborales con Usted?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

21. ¿Las relaciones interpersonales con sus demás compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

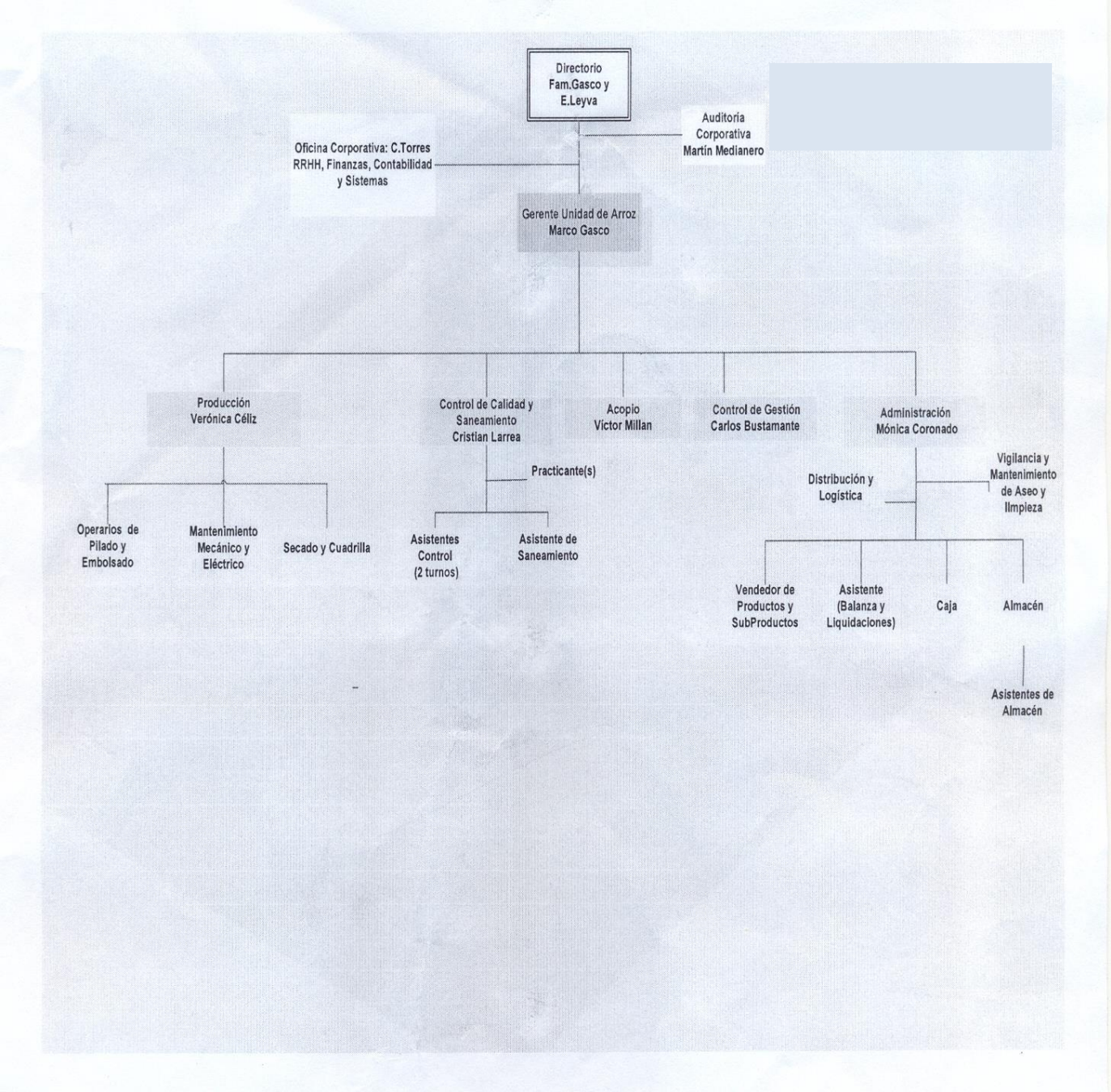
22. ¿Coopera y es solidario con sus compañeros de trabajo?

Si ☐ Poco ☐ No ☐

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
DIRECCIÓN ESCUELA NEGOCIOS INTERNACIONALES
CHICLAYO - PERÚ

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN
MG. MIGUEL LEON ALCANTARA
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ORGANIGRAMA DEL MOLINO COMOLSA



URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	EDINSON JAVIER CERCADO DIAZ.doc (D37183409)
Submitted:	4/3/2018 6:31:00 PM
Submitted By:	fheredia@crece.uss.edu.pe
Significance:	11 %

Sources included in the report:

PLAN DE TESIS TONNY Y PATRICIA.docx (D15685750)
ECON MERCHAN TESIS NOVIEMBRE 13 - copia.docx (D12741081)
INFORME DE TESIS_RIVERA GONZALES LUPEAMELIA.docx (D36835719)
ENSAYO maira prado.docx (D14459476)
DISENO DIANA PAREDES.doc (D11394020)
TEORIAS CLIMA Y MOTIVACION.doc (D10591011)
http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/2743

Instances where selected sources appear:

71

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 05 de Abril del 2018

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

Los suscritos:

EDINSON JAVIER CERCADO DÍAZ, con DNI: **44896621**.

LILIANA ARNAO PÉREZ.

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

"ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA COMOLSA CHICLAYO"., presentado y aprobado en el año **2012** como requisito para optar el título de **Licenciado en Administración**, de la Facultad de **Ciencias Empresariales**, de la Escuela Académico **Profesional de Administración**, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

• Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
• Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
CERCADO DÍAZ EDINSON JAVIER	44896621	
ARNAO PÉREZ LILIANA		

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 05 de Abril del 2018

Señores
Centro de Información
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

Los suscritos:

EDINSON JAVIER CERCADO DÍAZ, con DNI: **44896621**.

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

"ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL EN LA EMPRESA COMOLSA CHICLAYO"., presentado y aprobado en el año **2012** como requisito para optar el título de **Licenciado en Administración**, de la Facultad de **Ciencias Empresariales**, de la Escuela Académico **Profesional de Administración**, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

• Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
• Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
CERCADO DÍAZ EDINSON JAVIER	44896621	