



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES  
QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS EMPLEADOS  
DE LA “PANADERÍA LUIS XV C.A.”**

**Autores:**  
De Sousa Yenny  
Meneses Liz

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA “PANADERÍA  
LUIS XV C.A.”**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
**RELACIONES INDUSTRIALES**

**Autor:** De Sousa Yenny

C.I. V-24 329 241

Meneses Liz

C.I V- 21 658 433

**Tutor:** Robinzon Sanchez

San Diego, Marzo 2018

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Robinzon Sanchez, portadora de la cédula de identidad N° V- 7 121 048, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos De Sousa Yenny, portadora de la cédula de identidad N° V- 24 329 241, y por Meneses Liz portadora de la cédula de identidad N° V- 21 658 433 titulado **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA “PANADERÍA LUIS XV C.A.”** ., presentado como requisito parcial para optar al título de Relaciones Industriales considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los dieciséis días del mes de Marzo del año dos mil dieciocho

---

Robinzon Sanchez

V.- 7 121 048

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente deseamos expresar nuestro agradecimiento a Dios por habernos guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarnos una vida llena de aprendizajes y por bendecirnos permitiéndonos llegar a este momento que tanto he esperado.

A nuestros padres Carmen Carrillo y Carlos Meneses, Miguel De Sousa y Lucy Da Silva por siempre demostrarnos su cariño y apoyo incondicional, por ser el pilar más importante, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida.

A todos nuestros familiares que de una u otra manera han dado su granito de arena a lo largo de nuestra carrera y en especial a nuestras hermanas Carliz Meneses, Lucy y Yessica De Sousa por ser parte importante en nuestras vidas.

A mi abuelo Genaro Meneses que desde el cielo me da ese aliento para continuar y alcanzar mis metas.

A la familia Giordani por el apoyo incondicional que siempre me han brindado y por ser mi segunda familia.

Así mismo, agradezco a mi compañera de trabajo de grado Yenny De Sousa que a lo largo de nuestra carrera aprendimos que somos un buen equipo de trabajo y que más que una compañera es una amiga muy especial.

A mi amiga y compañera de Trabajo de Grado Liz Meneses, que con sus conocimientos brindo aportes útiles para el desarrollo de este proyecto, por su paciencia, por siempre brindarme su apoyo y por haber sido una maravillosa amiga en mi etapa universitaria la cual jamás olvidare.

También le doy las gracias a nuestro amigo Gabriel Colmenares por su constante apoyo y motivación para seguir adelante y por tenernos la paciencia necesaria en este trabajo.

A nuestro profesor y tutor Robinzon Sanchez por ser nuestro guía y su apoyo en nuestro trabajo de grado.

A la casa de estudio Universidad José Antonio Páez y a nuestros profesores por enseñarnos hacer grandes profesionales.

## ÍNDICE GENERAL

| <b>Contenido</b>  | <b>PP.</b> |
|---|------------|
| AGRADECIMIENTOS .....   | iv         |
| RESUMEN INFORMATIVO.....  | x          |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1          |
| CAPITULO I.....   | 3          |
| EL PROBLEMA .....   | 3          |
| 1.1 Planteamiento del Problema.....                               | 3          |
| 1.1.1 Formulación del Problema .....                              | 6          |
| 1.2 Objetivos de la Investigación .....                           | 7          |
| 1.2.1 Objetivo General .....                                      | 7          |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....                                  | 7          |
| 1.3 Justificación de la Investigación .....                       | 7          |
| CAPÍTULO II .....   | 10         |
| MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....                                    | 10         |
| 2.1 Antecedentes de la Investigación .....                        | 10         |
| 2.2 Bases Teóricas.....   | 14         |
| 2.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943)..... | 14         |
| 2.2.2. Evaluación del Desempeño .....                             | 19         |
| 2.3 Bases Legales .....   | 24         |
| 2.4 Definición de Términos Básicos .....                          | 25         |
| CAPÍTULO III .....  | 30         |
| MARCO METODOLÓGICO .....  | 30         |
| 3.1 Tipo de la Investigación .....                                | 30         |
| 3.2 Diseño de la Investigación .....                              | 30         |
| 3.3 Nivel de la Investigación.....                                | 31         |
| 3.4 Población y Muestra.....                                      | 33         |
| 3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....         | 33         |

|   |    |
|---|----|
| 3.5.1 Validación del Instrumento .....                                | 34 |
| 3.5.2 Confiabilidad.....  | 35 |
| 3.5.3 Técnicas de Análisis de Datos .....                             | 38 |
| CAPÍTULO IV .....   | 40 |
| 4.1 Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario..... | 40 |
| CAPÍTULO V .....  | 53 |
| PROPUESTA.....  | 53 |
| 5.1 Presentación .....  | 53 |
| 5.2 Beneficios.....   | 53 |
| 5.3 Objetivos de la Propuesta.....                                    | 55 |
| 5.3.1 Objetivo General .....  | 55 |
| 5.3.2 Objetivos Específicos.....                                      | 55 |
| 5.4 Desarrollo de la Propuesta .....                                  | 55 |
| 5.5 Factibilidad Técnica, Operativa y Económica .....                 | 66 |
| CONCLUSIONES .....  | 67 |
| RECOMENDACIONES .....   | 70 |
| REFERENCIAS .....   | 71 |
| ANEXOS .....  | 74 |
| ANEXO N° 1 .....  | 74 |
| ANEXO N° 2 .....  | 75 |

## LISTA DE CUADROS

| <b>Contenido</b>                                       | <b>PP.</b> |
|--|------------|
| Cuadro N° 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES ..... | 39         |

## LISTA DE TABLAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabla N° 1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS .....</b>        | <b>41</b> |
| <b>Tabla N° 2. NECESIDADES FISIOLÓGICAS .....</b>        | <b>42</b> |
| <b>Tabla N° 3. NECESIDADES DE SEGURIDAD .....</b>        | <b>43</b> |
| <b>Tabla N° 4. NECESIDADES DE SEGURIDAD .....</b>        | <b>44</b> |
| <b>Tabla N° 5. NECESIDADES SOCIALES.....</b>             | <b>45</b> |
| <b>Tabla N° 6. NECESIDADES DE AUTOESTIMA .....</b>       | <b>46</b> |
| <b>Tabla N° 7. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN .....</b> | <b>47</b> |
| <b>Tabla N° 8. RENDIMIENTO LABORAL .....</b>             | <b>48</b> |
| <b>Tabla N° 9. DESEMPEÑO LABORAL .....</b>               | <b>49</b> |
| <b>Tabla N° 10. ENTRENAMIENTO .....</b>                  | <b>50</b> |
| <b>Tabla N° 11. DESARROLLO DE POTENCIAL.....</b>         | <b>51</b> |
| <b>Tabla N° 12. PRODUCTIVIDAD.....</b>                   | <b>52</b> |

## LISTA DE GRÁFICOS

| <b>Contenido</b>   | <b>PP.</b> |
|--|------------|
| <b>GRÁFICO N° 1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS.....</b>         | <b>41</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 2. NECESIDADES FISIOLÓGICAS.....</b>         | <b>42</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 3. NECESIDADES DE SEGURIDAD .....</b>        | <b>43</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 4. NECESIDADES DE SEGURIDAD .....</b>        | <b>44</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 5. NECESIDADES SOCIALES.....</b>             | <b>45</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 6. NECESIDADES DE AUTOESTIMA .....</b>       | <b>46</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 7. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN .....</b> | <b>47</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 8. RENDIMIENTO LABORAL .....</b>             | <b>48</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 9. DESEMPEÑO LABORAL .....</b>               | <b>49</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 10. ENTRENAMIENTO .....</b>                  | <b>50</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 11. DESARROLLO DE POTENCIAL .....</b>        | <b>51</b>  |
| <b>GRÁFICO N° 12. PRODUCTIVIDAD.....</b>                   | <b>52</b>  |



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA “PANADERÍA  
LUIS XV C.A.”**

Autores: De Sousa Yenny; Meneses Liz  
Tutor: Robinzon Sanchez  
Fecha: Octubre 2017

**RESUMEN INFORMATIVO**

El siguiente proyecto de investigación tiene como objetivo general proponer estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño de los empleados de la “Panadería Luis XV. La motivación de los empleados es uno de los problemas sociales de la gestión empresarial, en general, no se produce crecimiento empresarial sin motivación. Cabe mencionar que, el éxito del empresario depende en gran medida de su habilidad para motivar a los empleados, son los mismos empresarios los que pueden alterar la motivación creando expectativas de triunfo o fracaso, y éstos son factores estimulantes cuando se conocen los aciertos, los errores y el progreso logrado. Este estudio se fundamentó en las Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943) y la Teoría de Desempeño Laboral de Chiavenato (2000). Se realizó bajo el paradigma cuantitativo, de corte proyectivo o tecnicista, en la modalidad denominada Proyecto Factible con apoyo en una investigación diagnóstica de carácter descriptiva, con diseño de campo no experimental. Se aplicó un instrumento tipo cuestionario con escala tipo Likert para determinar el índice de la confiabilidad del instrumento empleando como técnica de análisis de datos el Alfa de Cronbach. Se trabajó con una muestra significativa de 15 empleados. Mediante este estudio se determinó la necesidad de la implementación de un programa de motivación aportaría soluciones para mejorar la estabilidad laboral de los empleados y a su vez lograr un buen desempeño en la organización.

**Descriptor:** Estrategias motivacionales, desempeño laboral, desempeño de los empleados.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas dependen en gran medida del capital humano que las conforma, por lo cual estos constituyen un activo vital para su funcionamiento, pero con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad en ellas, poco a poco se han ido dejando de lado las necesidades de sus empleados, lo que ha generado su descontento y por consiguiente realizan sus labores con deficiencia.

De allí, que en los últimos años se hayan generado una serie de teorías orientadas al estudio de su comportamiento y determinación de sus necesidades, con el propósito de lograr un mayor nivel de satisfacción, desarrollando al máximo las capacidades y el desempeño de las funciones del recurso humano, beneficiando a la empresa a través de objetivos comunes.

Por consiguiente, los gerentes deberían tener como principal preocupación, lograr que los grupos de trabajo sean más productivos, eficientes y estén motivados a realizar las tareas para alcanzar los objetivos establecidos, logrando la satisfacción laboral y al mismo tiempo el beneficio de la organización.

Además, deben servir de guías para ayudar a los empleados a canalizar mejor sus áreas de competencia para que así estos puedan captar e internalizar más toda la información que manejan relacionada con el cargo que desempeñan.

Es por ello, que el propósito de la investigación es proponer estrategias motivacionales y laborales para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Panadería Luis XV C.A.

Dicho lo anterior, esta investigación se encuentra estructurada en cuatro (4) capítulos que se describen brevemente a continuación:

Capítulo I, en el cual se define el problema de investigación, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos de este estudio.

Capítulo II, el mismo hace referencia a los antecedentes y las bases teóricas que ayudan al sustento teórico de esta investigación.

Capítulo III, está conformado por la ruta metodológica que se siguió para realizar la investigación. Dentro de la misma se definen distintos elementos como la orientación epistemológica del estudio, tipo y nivel de la investigación y por último el diseño y las fases por las que se rige.

Capítulo IV, en el cual se presenta el análisis pertinente en función de las respuestas dadas por los empleados en el instrumento aplicado, abriendo un espacio para la discusión y posterior interpretación. Lo que condujo a elaborar la propuesta.

Capítulo V, se explica cómo ejecutar el diseño de la propuesta y las fases fundamentales del proceso y se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

En este sentido, las organizaciones deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación ajustado a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones.

Es por ello, que el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño, García (2001:3) “son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización,

y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Al respecto, Robbins (2009:22) señala que el “comportamiento organizacional en general contribuye a mejorar el desempeño de una organización mostrándoles cómo se asocian las actitudes y el comportamiento de los empleados con la satisfacción del cliente”. Es decir, la organización debe crear y mantener una cultura de responsabilidad hacia el cliente

Por su parte, Faría citado por Mijares (2015), considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización.

En este sentido, se presenta el caso de la panadería luís XI, ubicada en Calabozo, estado Guárico, en la cual, se ejemplificar los mismos problemas que existen en otras panaderías del país, producto de la problemática nacional, donde por escasez, y/o falta de motivación los empleados disminuyen su desempeño laboral; y por ende reduciendo significativamente los ingresos a la empresa, tal situación o problemática identificada, podría ser el resultado de una inadecuada política institucional en cuanto a los beneficios y calidad de las gestiones laborales, referidas a la falta de motivación; Es por ello, que se hace necesario realizar un estudio de la situación que presentan los trabajadores de esta empresa, con el propósito de aportar soluciones que permitan mejorar la estabilidad laboral de estas personas y a su vez se lograr un buen desempeño.

Dentro de este marco, es importante resaltar que la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo

positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo; de esta manera, constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.

Sin embargo, debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales; así, existen muchas técnicas para promover la motivación laboral, pero deberán observarse factores como la edad, idiosincrasia, nivel social y cultural del individuo para identificar cuáles son las más efectivas de acuerdo al caso en particular. Para ello, el Instituto para la Calidad de Vida Diaria creado por Sodexo (s/f), en alianza con el Institute For Service Innovation & Strategy, realizó un estudio sobre las técnicas de motivación laboral, la cual publicó en un libro llamado "Valorar a las personas para crear Valor". En éste, se establecen estrategias aplicadas para la motivación del capital humano de las organizaciones, analizando las técnicas de motivación desde un punto de vista teórico y práctico, tomando como ejemplo la experiencia de las empresas más importantes

Por otra parte, la motivación de los empleados es uno de los problemas sociales de la gestión empresarial, en general, no se produce crecimiento empresarial sin motivación. Cabe mencionar que, el éxito del empresario depende en gran medida de su habilidad para motivar a los empleados, son los mismos empresarios los que pueden alterar la motivación creando expectativas de triunfo o fracaso, y éstos son factores estimulantes cuando se conocen los aciertos, los errores y el progreso logrado. Ahora bien, frente a los retos que se presentan en la sociedad, la empresa debe desarrollarse alrededor de la formación individual y ciudadana y en ese marco orientar sus transformaciones, procurando dar respuesta a la generación de ciudadanos deliberantes y participativos.

En tal sentido, se debe innovar en la empresa para que a través de experiencias cotidianas de vida intelectual y moral, se vayan formando personalidades orientadas hacia la solidaridad, la justicia, la equidad, consustanciadas con la capacidad de

incorporar los nuevos bienes tecnológicos, científicos, culturales y deportivos, para apoyar una economía competitiva que privilegie la conservación ambiental, extender una cultura moderna centrada en la autonomía de reflexión, el trabajo creativo y la excelencia institucional. El desempeño laboral mediante la utilización de estrategias, pretende maximizar los procedimientos significativos del desarrollo empresarial.

Dentro de esta perspectiva, en la Declaración de los Derechos Humanos (1947), ha establecido lo siguiente:

**Artículo 23.**

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses. (p.7)

Al valorar la motivación laboral en la sociedad se puede afirmar que mediante ella se va implementando el desarrollo empresarial, pero al tener ese margen de libertad, se coloca a la motivación, y a los empleados, fuera de las exigencias de la realidad; es por ello, que la misma tiene que ver con este importante aspecto de la vida humana, porque en los adultos puede ser eje de animación social, pues consiguen mantener integradores grupales y facilitan las relaciones interpersonales.

**1.1.1 Formulación del Problema**

En consecuencia, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles serán las estrategias de planificación centradas en la motivación que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Aplicar estrategias que permitan motivar a los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de los factores que intervienen en la desmotivación en el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”

Determinar las estrategias para la motivación de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”

Diseñar las estrategias que permitan motivar a los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”

## **1.3 Justificación de la Investigación**

En Venezuela, actualmente, el proceso Revolucionario lleva a repensar la empresa, a reproducir cambios, a experimentar en procura de una nueva unidad de producción con pertinencia social, que responda a los tiempos y a las condiciones del país. Es por esto, que las Leyes buscan como estrategia para fortalecer la concepción de la calidad política de la motivación, referida al desarrollo del individuo, solidaria, participativa y protagónica que conlleva a la construcción de ciudadanía y tiene como propósito garantizar el principio de corresponsabilidad, establecido en la Constitución Bolivariana de Venezuela.

En el campo de la economía, existe una gran preocupación por el descontrolado incremento de los problemas salariales y de asistencia laboral. Es por ello que, numerosos empresarios con estos problemas, logran sobrellevar sus problemas. En este caso resulta de gran relevancia hacer conocer que los problemas económicos

afectan a toda la población. Cabe considerar que, la presente investigación pretende aplicar técnicas motivacionales estrategia motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”, el cual, sólo persigue un fin informativo de carácter orientativo, por lo que su aplicación posterior al culminar el proyecto de investigación es voluntaria, al mejor criterio del empresario, que es, finalmente, el responsable de sus actuaciones ante su unidad de producción, especialmente ante la imposibilidad de sistematizar todos los casos particulares que resultan de la variabilidad económica.

Desde el punto de vista económico, para aplicar técnicas motivacionales como factor influyente en el desempeño laboral. Es obvio pensar, que para abordar este problema, se deben utilizar todos los recursos motivacionales disponibles. La desmotivación laboral supone hoy día un problema socioeconómico de primera magnitud que exige la máxima atención para establecer técnicas motivacionales, es puntual y esencial. En base a la importancia metodológica radica en que al tener técnicas motivacionales estrategia motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”, puede evitar consecuencias inherentes a los procesos conflictivos entre jefe – empleado.

Desde esta perspectiva, es importante desde el punto de vista metodológico, ya que la misma puede ser una investigación de apoyo a otras indagaciones posteriores. Se hace referencia a los principales aspectos que debe considerar el empresario cuando se presenta casos evidentes de desmotivación laboral, a fin de realizarse correcciones dentro de un limitado campo económico. Dentro de estos aspectos a considerar destaca, el aspecto económico, pues con los problemas que actualmente existen en el país, el principal factor desmotivador es el económico, el mismo por el cual el empresario no está en capacidad de mejorar más allá de un monto muy pequeño.

Este trabajo de investigación es de gran relevancia, porque permite obtener mediante las actividades del análisis bibliográfico, así como del estudio de campo; una información confiable y válida sobre las necesidades de los trabajadores de la

Panadería, así como percibir lo que impulsa a un empleado a “Sentirse bien” dentro de su organización cuando se logra verificar que algunos incentivos laborales no son suficientemente atractivos para éste, y aun así, el empleado logra sentirse a gusto en su sitio de trabajo.

En el contexto organizacional, la necesidad de estudiar la motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal que labora en la organización, se corresponde con la búsqueda de alternativas de solución al problema del funcionamiento y la calidad del servicio en esta Panadería. Al realizar esta investigación se busca identificar el desempeño laboral del personal en un clima motivacional acorde a sus necesidades, relacionándolo con las estructuras y procesos organizacionales.

Además, la importancia de este estudio radica en que la información que se obtenga en la realización de esta investigación será utilizada en la solución de la problemática planteada. Conjuntamente, podrá servir de apoyo para mejorar las relaciones laborales, buscando un desempeño acorde a las necesidades de la institución. Es aquí donde se justifica la necesidad de proponer recomendaciones a la problemática del desempeño laboral en fusión con la motivación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Este capítulo implica analizar y exponer teorías y antecedentes que sean confiables y validos para la investigación. Así mismo Tamayo y Tamayo (2006), dice:

La explicación debe estar fundamentada a partir de la descripción que se ha hecho del problema; responde a cada uno de los hechos relacionados a partir de los cuales se formuló el problema objeto de estudio. Esta explicación se estructura a partir de la consulta en fuentes documentales, consultas con expertos y a partir de información tomada de bases de datos, la cual debe ser interiorizada por el investigador y a partir de un proceso serio de reflexión, realizar su constructo teórico que explica el problema. (P: 75)

Es decir, darle a la investigación un ámbito de coherencia con conocimientos previos que resulten de mucha utilidad para la investigación desarrollada.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Cabe destacar, Pérez (2016), en su estudio titulado Análisis de un Programa de Motivación para el Desempeño Laboral del personal de la Inspectoría de trabajo “Pedro Pascual Abarca”, Zona Industrial III, Barquisimeto, Estado Lara, trabajo de grado para optar al título de Licenciadas en Comunicación Social en la Universidad Fermín Toro, el objetivo fue analizar la propuesta planteada del diseño motivacional para el desempeño del personal de la Inspectoría de trabajo “Pedro Pascual Abarca” Zona Industrial III, Barquisimeto, Estado Lara, se fundamentó en las teorías de la motivación y de clima organizacional, la metodología utilizada fue la fenomenología, se enmarcó en un proyecto en fusión siendo experimental post-facto y bibliográfico.

Llegó a la conclusión, que existe una relación directa entre la motivación y el trabajo en equipo. Observaron que entre los factores que inciden en la satisfacción,

está el proceso de comunicación efectiva que les permite a los trabajadores, desarrollar una percepción más favorable de las condiciones de trabajo en equipo. Otro de los factores son los beneficios socioeconómicos, ya que les permiten cubrir sus necesidades básicas individuales y las de sus familias. Todo esto favorece, que dentro de las labores se desarrolle un clima satisfactorio, mediante la comunicación, la cooperación y el trabajo en grupo.

Por otro lado, Graterol (2013), en su estudio “Estrategias Motivacionales para el Fomento de la Investigación Educativa en la UNEFA Guanare Núcleo Portuguesa”, trabajo de Grado para optar al título de para optar al título de Magíster en Investigación Educativa de la Universidad de Carabobo, su objetivo fue proponer estrategias motivacionales para el fomento de la investigación educativa en la UNEFA Guanare Núcleo Portuguesa. Esta se sustentó en las teorías de motivación de Maslow (1937), Herzberg (1966) y de Investigación Educativa Best (1972). La investigación se realizó en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo descriptivo, transeccional.

Cabe destacar que, la población de estudio estuvo conformada por 236 docentes, seleccionando como muestra 18 sujetos, entre sus conclusiones se evidenció que, los docentes no ejercen funciones de investigación educativa motivado a la carencia de insumos y materiales necesarios al igual que no tienen satisfechas todas las necesidades básicas generando esto poca motivación, desinterés a desarrollar proyectos de investigación. Las autoridades de la Universidad no generan incentivos que estimulen a la planta profesoral con recompensas y meritos por el desempeño, considerando lo inestable en el ámbito laboral, así mismo no establecen convenios con organismos que promuevan la investigación con aportes financieros para el desarrollo de nuevos conocimientos.

Es necesario mencionar a Sanchez y Calderon (2012) con su investigación titulada Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría, el cual fue presentado en una revista y cuyo objetivo principal fue un análisis detallado de las diversas etapas del proceso de evaluación de desempeño y las principales tendencias genéricas de recursos humanos y aquellas tendencias que se relacionan directamente con la evaluación, que inciden directamente al efectuar una auditoría. La metodología utilizada se basó principalmente en revisiones bibliográficas y de artículos en publicaciones especializadas.

Los resultados de esta investigación se presentan con una definición amplia del concepto de evaluación, referenciando diversos autores, principalmente contemporáneos, y continúa con una presentación teórica y gráfica del proceso de evaluación; posteriormente se muestran las principales tendencias que afectan a la administración de recursos humanos, como también a la evaluación de desempeño, realizando comparaciones entre la visión pasada y futura de una serie de conceptos vinculados con la evaluación, y se concluye con referencias contemporáneas de conceptos relacionados con la auditoría a la evaluación del desempeño.

Asimismo, sirve de antecedente a la investigación, es estudio realizado por Brazolotto (2012), titulado Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Trabajo de Investigación. Presentado a la Universidad Nacional de Cuyo en Argentina para optar al título de Licenciatura en Administración. El objetivo de dicha investigación fue desarrollar la evaluación de desempeño por competencias como herramienta organizacional, se abordó desde un marco teórico los distintos métodos de evaluación de desempeño, sus implicancias, beneficios y desventajas, como así también los conceptos claves de la gestión por competencias de los recursos humanos. Finalmente el trabajo de investigación concluye con el análisis y diseño de un proceso de evaluación de desempeño basado en competencias para una organización real.

Por otro lado, Arango, Arbeláez y Londoño (2010), en su investigación titulada, Factores que están asociados a la motivación laboral de los empleados de la empresa OSP International (Out Side Plant Internacional) de la ciudad de Medellín, Monografía para optar al título de Especialista en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo de la Universidad de San Buenaventura en Colombia, el objetivo de la investigación fue Identificar los factores que están asociados a la motivación de los empleados de OSP International, por lo cual se realizó la aplicación el test de motivación CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) con el que se pudo identificar las motivaciones internas, externas y los medios preferidos para obtener retribuciones. Se desarrolló un estudio cuantitativo. El estudio se realizó con una muestra de 20 empleados.

Concluyeron las autoras que, los trabajadores poseen una mayor motivación laboral por el reconocimiento y una menor motivación laboral por el logro, además, los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo su mayor interés motivacional es por la expectativa y una menor motivación laboral por la dedicación a la tarea. También encuentran mayor motivación laboral por el Salario y menor motivación laboral por la supervisión.

En todos estos planteamientos expuestos como antecedentes se evidencian interrelaciones entre la motivación y el desempeño laboral valiéndose de las teorías de la motivación con las actividades propias del proceso empresarial, además de las teorías administración y recursos humanos. Destacándose al mismo tiempo la importancia que tienen esas experiencias y conocimientos como aportes a esta investigación.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943)

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica que defiende el hecho de que conforme el ser humano satisface sus necesidades más básicas, los mismos desarrollan necesidades y deseos más elevados. El referido autor, señala que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo a su importancia respecto de la conducta humana, colocando las necesidades más básicas o primarias en la base y las más elaboradas en intelectuales en la cúspide.

Señala Maslow, citado por Chiavenato (2011:61), la siguiente organización jerárquica:

**Necesidades Fisiológicas.** Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la urgencia, cuando alguna necesidad no puede satisfacerse, dirige la orientación de la conducta.

**Necesidades de seguridad.** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional, las

personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes, pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

**Necesidades sociales.** Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano, cuando se aplica la administración participativa.

**Necesidades de autoestima.** Están relacionadas con la manera cómo se ve y evalúa la persona, es decir, con la auto-evaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y el reconocimiento social, de status, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades, conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

**Necesidades de autorrealización.** Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esa tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. En tanto, las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona, que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan por sí mismas (Ej.: sentimientos de realización), y que no son observables ni controlables por los demás.

**Figura N° 1. Jerarquía de las Necesidades**



Maslow A. (1943)

La Teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento, sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

2. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño-actividad, sexo).

3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones.

4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas:

sociales, de autoestima y de autorrealización. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera al nivel de las necesidades de autoestima, pues éstas son conquistas individuales.

5. Las necesidades más elevadas no surgen sino a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues éstas predominan sobre las otras.

6. Las necesidades más bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas, necesitan un tiempo mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se dirigen a luchar por satisfacer una necesidad más baja, cuando ésta existe.

### **Características de las Necesidades Básicas**

Es conveniente explicar las diferentes características que asigna Maslow, a las necesidades básicas, características, que son extensibles al resto de las necesidades, como las cognitivas y las estéticas.

### **Satisfacción gradual**

a) No es necesario que un tipo de necesidad básica este 100 por ciento satisfecha para que la persona se ocupe de satisfacer la siguiente, en orden de importancia.

b) La aparición de una nueva necesidad no es repentina sino gradual, ésta va surgiendo a medida que se satisface la anterior en la escala jerárquica.

### **Ausencia o Inversión de Necesidades**

En este caso se incluyen las diferentes excepciones que pueden darse a la primera de las características que se han enunciado. El orden jerárquico que Maslow indicó se cumple en gran cantidad de personas, pero puede y suele estar alterado en muchos otros casos, bien sea porque desaparece alguna

necesidad, por dejar de ser significativa para el sujeto, sea porque conserva todas las necesidades pero ha alterado su orden de importancia.

### **Grado de Conciencia**

Habitualmente, las necesidades básicas son más inconscientes que conscientes, aunque pueden tornarse conscientes, mediante el empleo de técnicas adecuadas, instrumentadas por personal idóneo.

### **Universalidad**

Las necesidades básicas parecen ser patrimonio de toda la humanidad. Las diferencias detectables entre cada cultura se deben más bien a los aspectos más superficiales y conscientes de las necesidades. Por ejemplo, en toda cultura existe la necesidad de seguridad, pero la forma de satisfacerla variará de una a otra. Algunas construirán chozas de paja, y otros edificios con calefacción. Del mismo modo, diferentes culturas tendrán opiniones distintas de lo que significa autorrealización.

### **Salud y Enfermedad**

Maslow (1943:56), desarrolló un concepto “de salud y enfermedad, enfocado bajo el punto de vista de la motivación. A grandes rasgos, la salud aparece vinculada con la gratificación de las necesidades, mientras que la enfermedad se vincula con la frustración de las mismas”. Para comprender cabalmente el concepto, se hacen algunas aclaratorias. Según este enfoque, las personas sanas son aquellas que están en principio, motivadas por su necesidad de desarrollar y realizar sus potencialidades y capacidades de la forma más completa. Evidentemente, de acuerdo con esta teoría, las motivaciones de la conducta humana, deben estar constituidas por una serie de necesidades por satisfacer en forma jerárquicamente ordenadas, que abarcan cinco niveles, como ya se ha descrito anteriormente: necesidades básicas fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización, entre otras.

Por tanto, Maslow (1908-1970), la califica como una teoría holístico-dinámica, por cuanto ha surgido, para explicar hechos por todos conocidos, como así

también, situaciones clínicas y experimentales, todas ellas relacionadas básicamente, con la conducta humana.

### **2.2.2. Evaluación del Desempeño**

Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007):

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el Grado de absentismo con el fin de descubrir en que medios es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (P. 229)

Es decir, es el sistema formal del desempeño que se establece en la organización de manera periódica para examinar el trabajo de los empleados.

#### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Según Chiavenato (2001), la importancia de la evaluación de desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.(P. 364)

Es por ello que la evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado, puesto que la organización está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta, así mismo puede identificar las debilidades y fortalezas que posee el personal además de apreciar cuáles podrían ser promovidas o transferidas según su desempeño. No menos importante es la mejora en las relaciones humanas que permiten estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

#### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Es proporcionar una descripción de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr él mismo los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. No puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más

profundamente localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

**Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante el Pasado:** estos tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede hasta cierto punto ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

**Método de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro:** se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño

#### **Métodos para la Evaluación del Desempeño**

- 1. Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados en la cual el sujeto es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- 2. Autoevaluación:** es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- 3. Evaluación por parte de los Iguales:** éste tipo de evaluación es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un productor útil del rendimiento.
- 4. Evaluación por parte de los Subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- 5. Evaluación por parte de los Cliente:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- 6. Evaluación 360°:** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su

conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

- 7. Seguimiento Informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la inversión del derecho a la intimidad del empleado.

### **Usos de la Evaluación del Desempeño**

Mondy y Noé (2005), indican que los datos de la evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

**Planeación de recursos humanos.** Al evaluar los recursos humanos de una empresa, debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo.

#### **Reclutamiento y selección**

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Los datos otorgados por la evaluación de desempeño pueden proporcionar puntos de referencia para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas. En este caso, la determinación de la validez de la prueba de selección dependería de la exactitud de los resultados de la evaluación.

**Capacitación y desarrollo (C y D).** Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos

humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de C y D que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante, la determinación de las necesidades de C y D es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación.

**Planeación y desarrollo de carrera.** La planeación y el desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

**Programas de compensaciones.** Los resultados de la evaluación del desempeño, proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales respecto de los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto, y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

**Relaciones internas con los empleados.** Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. Cuando el nivel de desempeño es inaceptable, la destitución o incluso la terminación de la relación laboral pueden ser adecuadas. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

**Evaluación del potencial de los empleados.** Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los

comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente.

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Chiavenato (2001:365), indica que “al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.” Los principales beneficiarios destacados son:

#### **Beneficios para el jefe o gerente**

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

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

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

#### **Beneficios para el subordinado**

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

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)

Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

### **Beneficios para la organización:**

Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.

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

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

## **2.3 Bases Legales**

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

**Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076**

Artículo 105. Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

1. Los servicios de los centros de educación inicial.
2. El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula el material.
3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
4. Las provisiones de ropa de trabajo.
5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
6. El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de especialización.
7. El pago de gastos funerarios. Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que, en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Artículo 316. Los patronos y las patronas, podrán otorgar permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios.

## **2.4 Definición de Términos Básicos**

### **Motivación**

La motivación debe ser la actividad principal o estratégica en toda organización y el gerente es la persona responsable que se cumpla a cabalidad cada una de las estrategias o políticas motivacionales de la organización. De esta manera una persona motivada, la organización sentirá esto en todas las metas y objetivos planificados, lo cual hará que la empresa sea competitiva. A continuación, se darán algunas citas de concepciones referentes a la motivación según algunos autores.

En este orden de ideas, para Robbins (2009:63), la motivación es “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Por otro lado, Chiavenato

(2000:271), la motivación “es el impulso de una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”.

### **Elementos para una motivación efectiva**

Se hace evidente que para que exista un proceso motivacional efectivo se deben involucrar los siguientes aspectos. Comprender el modelo de necesidades, metas y acción y las influencias, la experiencia y las expectativas. Conocer el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas.

### **Forma Básica de Motivación**

- **Motivación Extrínseca**, lo que se hace con o por las personas para motivarlas.
- **Motivación Intrínseca**, los factores auto generadores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular lo hará moverse en una determinada dirección.
- **Impulsos a la Acción**, de necesidades físicas agua, aire, respiración, sueño, sexo, entre otros y las necesidades no físicas, afecto, autoestima, logro, poder y otros.
- **Satisfacción**, es el gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido el deseo.

### **La Motivación Hacia el Trabajo**

Hay un interés entre los administradores, los empleados, los sindicatos y el gobierno en mejorar la calidad de vida en el trabajo. Es por ello que, para algunos eso se refiere a la intervención en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de los objetivos individuales y generales, para otros, especialmente para la administración, el término sugiere hacer una serie de esfuerzos para incrementar el desempeño por medio de mejoras en el personal para el proceso de la producción. Ya sea, que se adopte la perspectiva del empleado o de la parte

administrativa una base para mejorar la calidad de vida en el trabajo consiste en crear un clima organizacional que sea motivador.

### **Motivación en la Gestión Empresarial**

Es importante conocer, que es lo que realmente causa la conducta del recurso humano, en el ámbito laboral dentro de la empresa. Los administradores enfrentan retos, uno de ellos es motivar a sus empleados para que alcancen las metas propuestas y obtener los resultados esperados. Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

### **La Importancia de la Motivación**

Los gerentes por definición trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas son complejas y algunas veces, irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir. Existen muchas teorías acerca de la motivación y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos. Sin embargo, la mayor parte de los gerentes saben, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y el estímulo y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en su sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en las conductas de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione. La motivación y el motivar se refiere al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre los dos extremos:

- 1) Los actos reflejos, por ejemplo, un estornudo o un parpadeo y

2) Las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la forma de escribir.

**Eficiencia:** acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Incentivo:** premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad.

**Motivación:** la motivación es el motor que empuja a la acción. Una persona motivada siempre esta predispuesta a actuar, y realizar todo lo necesario para lograr el objetivo deseado o solicitado.

**Motivación Laboral:** consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en que puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto a los intereses de la organización como los suyos propios.

**Organización:** sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

**Plan:** intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

**Productividad:** relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Recursos Humanos:** se denomina RRHH al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

**Satisfacción:** estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología del estudio incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación y el proyecto factible. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado.

Tamayo (2006:108), cuando hacen referencia al Marco Metodológico lo delimitan como el modelo investigativo. De acuerdo al autor el modelo metodológico representa... "la estructura metodológica de los pasos que se plantean como opción para la elaboración del diseño que conlleve a la solución del problema en cuestión".

#### **3.1 Tipo de la Investigación**

La investigación está enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, con un nivel de conocimiento que se trata de exponer el evento estudiado. Apoyada con una investigación de campo. Arias, (2006:54), señala que: "Un proyecto factible se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización."

Se consideró que la investigación es un proyecto factible ya que el objetivo principal de la misma consiste en presentar una solución a la problemática detectada en la Panadería Luis XV C.A en relación al desempeño laboral de sus empleados y la falta de motivación que se evidencia en ellos.

#### **3.2 Diseño de la Investigación**

Ahora bien, según la forma de recolectar la información, se consideró también que es una investigación de campo, toda vez que la UPEL (2013) indica que:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo. (P.1)

Es evidente pues, que esta investigación se enmarca en una de campo ya que la Panadería Luis XV C.A, tiene problemas reales en cuanto al desempeño laboral de sus empleados, que, a lo largo de la aplicación de la propuesta, se va a interpretar y se entenderá la naturaleza de la empresa en relación al tema desarrollado dentro de la misma y se explicará la forma en que se puede mejorar a través de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño de quienes laboran en la organización.

### **3.3 Nivel de la Investigación**

Según el nivel de análisis, es también una investigación descriptiva pues en la Panadería Luis XV, se describirá sin alterar la situación natural y actual en la que se encuentra, es decir, se va a establecer tal cual las causas y efectos de todos los factores y componentes que competen al área industrial en cuanto a la gestión de mantenimiento en el departamento de servicio. Según Arias (1999:47), define el nivel de la investigación como “el grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno.”

Cabe destacar que, Arias, (2006), señala:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir; el investigados obtiene la información pero no altera las condiciones, de allí su carácter de investigación no experimental. (P. 31)

El diseño a utilizar en esta investigación fue de campo, puesto que se basó en hechos reales e implica llevar a cabo una estrategia que permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, es decir, en la sede de la Panadería Luis XV C. A..

En este mismo orden de ideas, el concepto emitido por Palella y Martins (2012:92), describen de manera inequívoca el tipo de una investigación descriptiva señalando que “el propósito de esta, es el de interpretar realidades de hechos. Incluyen descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.”

Cabe destacar que, según la posibilidad que se tiene de controlar la variable independiente, es una investigación con un diseño no experimental ya que según Palella y Martins (2012),

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (P. 87)

Es de notar pues, que las variables y los datos que se utilizaron y que fueron suministrados por la panadería Luis XV C.A, no fueron alterados bajo ninguna circunstancia pues alteraría el desarrollo de la investigación. Se buscó pues, observar e interpretar los fenómenos de gestión y motivación al talento humano en esta empresa tal cual se establecen.

### **3.4 Población y Muestra**

Seguidamente, se entiende por población que “es el conjunto de elementos, de los cuales se pretende indagar y conocer sus características” así indica el manual de la UPEL (2013:34). La población está determinada por el gerente general de la organización y los trabajadores que integran el departamento de servicios de la misma.

De la población antes descrita, se escogió una muestra de tipo probabilística estratificada proporcional, atendiendo a las tipologías expuestas por Ramírez (1999) citado por Arias (1997:87) donde señala: “son varios los autores que recomiendan para las investigaciones sociales, trabajar aproximadamente con un 30% de la población”, y su selección será aleatoria como es expresado por (Hernández, Fernández y Baptista 1997:212): “... todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.” Resultando una cifra de treinta por ciento de la población anteriormente señalada, es decir, el corpus de esta investigación lo conformaron 15 personas en total ya que, por su parte Hernández citado en Castro (2003:69), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra".

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Arias (1997:67), “...se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” en otras palabras, es la manera y proceso metodológico por medio del cual se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

De los antes expuesto, se obtendrán los datos empleando la técnica de la encuesta definida por Arias (1997:72), como “una técnica que pretende obtener información

que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.”

El instrumento que se utilizará en la presente investigación será un cuestionario de respuestas cerradas construido a partir de las preguntas de investigación en un proceso dialéctico. Se seguirá la línea de continuidad y se realizarán las respectivas dimensiones e indicadores de cada pregunta, con la finalidad de darle concreción empírica al proceso. Los indicadores serán útiles ya que de allí surgirá cada pregunta que definirá a su correlación anterior. Así, se estructurará dicho instrumento en doce ítems, será pertinente en la verificación práctica de la necesidad de la propuesta de diseñar un plan de estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “PANADERÍA LUIS XV C.A.” ubicada en el municipio Francisco de Miranda Estado Guárico.

Cabe destacar que se empleará la escala tipo Likert, por lo cual, los reactivos son construidos como cerrados, es decir, con dos alternativas: Si, No. Es importante señalar que al construir así el instrumento, las respuestas tienen una ocurrencia al azar, sin embargo, la reacción ante la alternativa tiene una alta probabilidad de ser objetiva, ya que ésta es la primera y única condición que se le pide al entrevistado.

### **3.5.1 Validación del Instrumento**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1997:241), la validez se refiere al “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Siendo, así pues, que la medición y validación de los instrumentos que se aplicarán se realizará por medio del juicio de tres expertos que evaluarán el contenido de los ítems de cada instrumento en términos de claridad, precisión, coherencia y pertinencia del instrumento.

Dentro del proceso de validación un grupo de expertos, integrado por los profesores que serán seleccionados en la Universidad José Antonio Páez, los cuales someterán al instrumento a una evaluación, donde verificarán el contenido del mismo

y así aporten mejoras para que dicha herramienta se ajuste al objetivo del estudio para que, una vez de ser aprobado se pueda aplicar a la muestra seleccionada con la finalidad de darle continuidad a la investigación desarrollada.

### 3.5.2 Confiabilidad

Todo estudio de investigación debe poseer un grado de confianza en los resultados obtenidos, que sustenten y den base suficiente a lo que se desea analizar; en este sentido, Palella y Martins (2012), expresan:

Confiabilidad, es decir consistencia en sus resultados; éstos deben ser los mismos siempre que se los aplique en idénticas condiciones, quien quiera que lo haga. El índice de confiabilidad es lo que da mayor o menor confianza al investigador acerca del uso de un determinado test (P. 141).

En otras palabras, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Para determinar el índice de la confiabilidad del instrumento se utilizará el método Alfa de Cronbach el cual es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y, por tanto, llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. El Alfa es un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. A continuación se describe la ecuación a utilizar

$$= \frac{K}{K-1} \left( \frac{\sum e_i^2}{\sum St^2} - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

Donde:

K = N° de ítem

Si = Varianza de los ítems

St = Varianza total

Datos:

|  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
|  | 24 | 25 | 25 | 21 | 25 | 33 | 38 | 41 | 43 | 43 |

| ÍTEMS   | VARIANZA | ÍTEMS    | VARIANZA |
|---------|----------|----------|----------|
| Ítems 1 | 1,01     | Ítems 7  | 0,76     |
| Ítems 2 | 1,09     | Ítems 8  | 0,24     |
| Ítems 3 | 0,65     | Ítems 9  | 0,89     |
| Ítems 4 | 0,65     | Ítems 10 | 1        |
| Ítems 5 | 0,41     | Ítems 11 | 0,89     |
| Ítems 6 | 0,41     | Ítems 12 | 0,81     |

De Sousa y Meneses. (2018)

### Operacionalidad

Se tiene que:

0,18

1,1

### Nivel de Decisión

|             |          |
|-------------|----------|
| + 1         | Perfecta |
| 0,81 – 0,99 | Muy Alta |
| 0,61 – 0,80 | Alta     |
| 0,41 – 0,60 | Moderada |
| 0,21 – 0,40 | Baja     |
| - 1         | Nula     |

De Sousa y Meneses. (2018)

Su interpretación será que, el instrumento tiene una confiabilidad de 0,92 por ciento, lo que significa que es alta y positiva; por lo tanto, si el mismo instrumento se aplica nuevamente a la misma población, tiene la probabilidad en un 92 por ciento de presentar los mismos resultados.

### **Procedimiento**

La realización de este estudio se realizó en las siguientes fases:

1. Se estudió la situación de la problemática presente en “Panadería Luis XV C.A.”, ubicada en el municipio Francisco de Miranda del Estado Guárico.
2. Se realizó una revisión bibliográfica que sustente la investigación: en este punto se investigaran y tomaran como referencia los trabajos de investigación de diversos profesionales en el ámbito laboral que estaban acordes al estudio a realizar.
3. Se elaboró el marco teórico y metodológico del trabajo de investigación: este segmento comprende las bases teóricas que sustentan la investigación y la metodología a emplearse para la adquisición confiable de datos que muestren y den certeza de la problemática que se desea identificar y resolver.
4. Se elaboró y evaluó por parte de los expertos el instrumento de medición a ser aplicado a los empleados: Evaluación del instrumento de medición por parte de personal calificado para esta.
5. Se realizó la inscripción del proyecto para su aprobación
6. Se aplicó el test y se procederá al análisis de los resultados obtenidos: aplicación del instrumento de evaluación a los empleados y evaluación de los resultados del mismo.
7. Se elaboraron estrategias que permitan motivar a los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”
8. Se redactó y presentó el Trabajo de grado.

### **3.5.3 Técnicas de Análisis de Datos**

Cada uno de los datos obtenidos por medio del instrumento de medición describirá las características básicas de un conjunto de observaciones empleando un instrumento tipo cuestionario con escalamiento tipo Likert. Después de completar el cuestionario, cada elemento analizó por separado. Se considera una escala de tipo ordinal, ya que no se pudo asumir que los sujetos percibían las respuestas como equidistantes.

Cuando los datos se tratan como ordinales, es posible calcular la mediana y la moda (pero no la media). La dispersión se calcula por medio del intervalo entre cuartiles (no es posible calcular la desviación típica), o puede analizarse mediante

Wilcoxon, y el Alfa de Cronbach la cual va a ser la técnica implementada en esta investigación. Las respuestas a los elementos se puede sumar, y hay que tener en cuenta que todos los elementos deben medir lo mismo.

### **Categorías del Estudio**

En una investigación aplicada tecnística, las categorías son los elementos que pueden asumir distintas propiedades o características, o que adquieren distintas cualidades según el contexto donde se encuentran. Las categorías corresponden a las variables que permiten lograr el objetivo de diagnóstico de la investigación.

Una vez seleccionadas se clasifican según la relación que tengan en el estudio; las mismas tienen una definición conceptual y una definición operacional. Luego de identificarlas, éstas se deben definir operacionalmente; aquí el investigador le atribuye el significado que utilizó durante todo el estudio para su mejor comprensión. Para este proyecto se muestran las categorías de la investigación en el cuadro N° 1.

**Cuadro N° 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

| TÍTULO: ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA “PANADERÍA LUIS XV C.A.” |  |                          |   |                                  |                  |                   |
|--|--|--------------------------|---|----------------------------------|------------------|-------------------|
| OBJETIVO GENERAL: APLICAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE LA “PANADERÍA LUIS XV C.A.”                  |  |                          |   |                                  |                  |                   |
| VARIABLES  | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DIMENSIÓN                | INDICADORES   | PREGUNTAS                        | INSTRUMENTO      | MODO DE RESPUESTA |
| Motivación   | Es el impulso de una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. Chiavenato (2000) | Necesidades              | Fisiológicas<br>Seguridad<br>Sociales<br>Estimación<br>Autorrealización     | 1, 2,<br>3,4,<br>5,<br>6,<br>7,  | Escala de likert | Si, No            |
| Desempeño  | Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. Chiavenato (2000)            | Evaluar<br><br>Objetivos | Rendimiento<br>Desempeño<br><br>Entrenamiento<br>Potencial<br>Productividad | 8,<br>9,<br><br>10,<br>11,<br>12 |                  |                   |

De Sousa y Meneses. (2018)

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario**

Los datos se presentan a través de tablas estadísticas en donde se describen cuáles fueron las cuantificaciones de las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los entrevistados que participaron de la muestra a través de un instrumento denominado estudio por encuesta, para la variable independiente, esto se realiza para cada uno de los supuestos a partir de los ítem que lo definen. Posteriormente cuando se tabularon los datos se construye un gráfico representativo con gráficas circulares, esto con la finalidad de visualizar y comparar las opiniones emitidas por los encuestados a los planteamientos realizados en los ítems.

Es de hacer notar que a cada análisis se le realiza su interpretación, destacando en cada uno de ellos las opiniones que mayor porcentaje obtuvo producto de las opiniones, esto es útil porque a partir de este razonamiento de los ítems se pueden realizar las comparaciones del esquema teórico con el esquema empírico y extraer las conclusiones validas que den cuenta del estudio realizado.

## NECESIDADES FISIOLÓGICAS

### Ítem N°

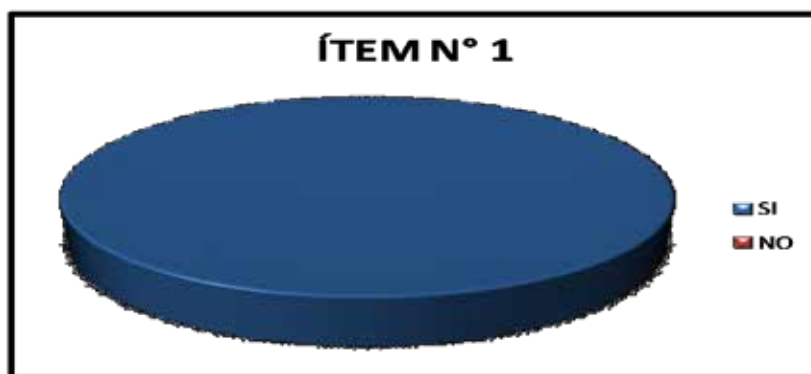
1.- Lo más importante es tener un trabajo estable

**Tabla N° 1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

| Ítems    | SI |     | NO |   |
|----------|----|-----|----|---|
|          | FA | %   | FA | % |
| <b>1</b> | 15 | 100 | 0  | 0 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** Se puede observar que los encuestados, para el ítem número uno, el cual propone la importancia de tener un trabajo estable para los mismos, se ubicó en el cien por ciento de la distribución, lo que corrobora que los individuos tienen dentro de sus prioridades cubrir sus necesidades básicas de subsistencia, tal como lo expresa Maslow, citado por Chiavenato (2011:61), “son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo”.

## NECESIDADES FISIOLÓGICAS

### Ítem N°

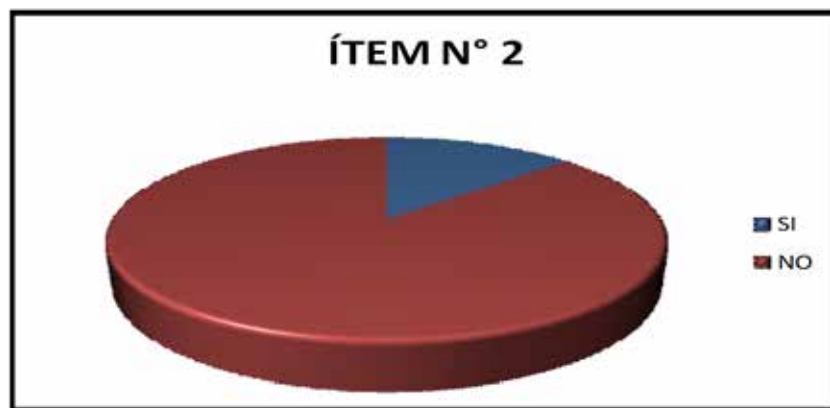
2.- Los beneficios económicos que recibe por su empleo satisfacen sus necesidades básicas

**Tabla N° 2. NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

| Ítems | SI |    | NO |    |
|-------|----|----|----|----|
|       | FA | %  | FA | %  |
| 2     | 2  | 13 | 13 | 87 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

### GRÁFICO N° 2. NECESIDADES FISIOLÓGICAS



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** Con respecto al ítem número dos, la distribución se ubicó en el 87 por ciento de los casos en la alternativa NO, esto indica que los beneficios económicos que recibe por su trabajo, no satisfacen sus necesidades básicas. Esto conlleva a que los empleados no sientan motivación, ya que, Maslow, citado por Chiavenato (2011:61) manifiesta que: "... aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la urgencia, cuando alguna necesidad no puede satisfacerse, dirige la orientación de la conducta".

## NECESIDADES DE SEGURIDAD

### Ítem N°

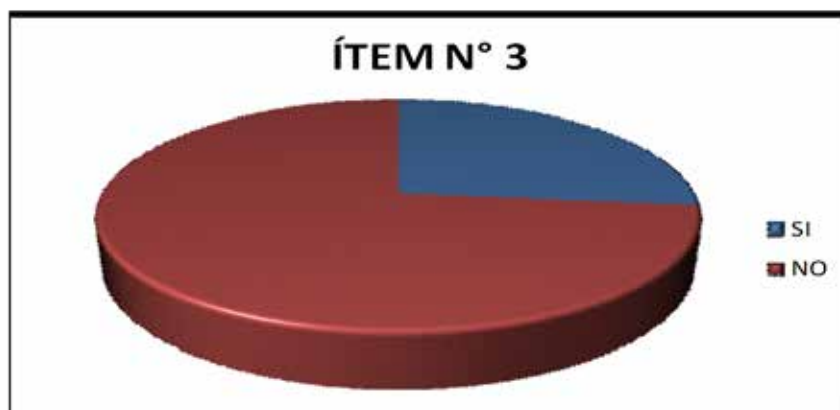
- 3.- La empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia

**Tabla N° 3. NECESIDADES DE SEGURIDAD**

| Ítems    | SI |    | NO |    |
|----------|----|----|----|----|
|          | FA | %  | FA | %  |
| <b>3</b> | 4  | 27 | 11 | 73 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 3. NECESIDADES DE SEGURIDAD**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** En el cuadro se puede observar que la distribución de los datos para el ítem número tres, se concentran mayoritariamente en la alternativa NO de los ítems que lo definen encontrándose que un 73 por ciento expresa que la empresa no les brinda un plan de salud eficiente a ellos y a su familia, de manera que, existe una baja motivación según Maslow citado por Chiavenato (2011:61) quien expone que las necesidades de seguridad “llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible”.

## NECESIDADES DE SEGURIDAD

Ítem N°

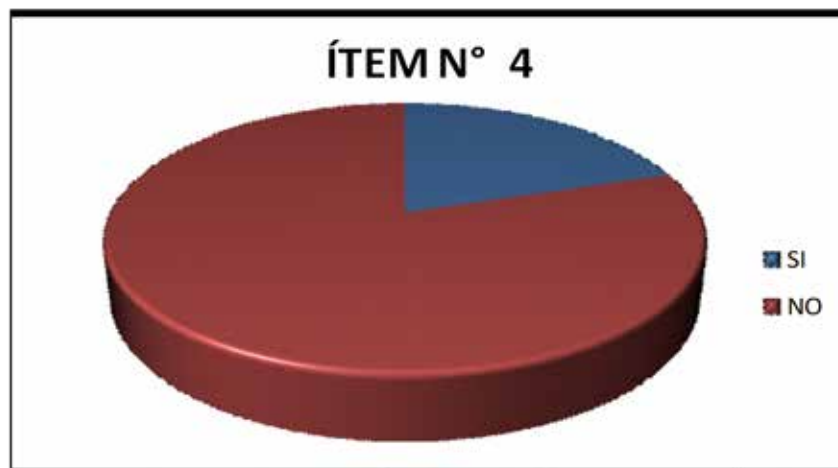
4.- Se siente seguro en su trabajo

**Tabla N° 4. NECESIDADES DE SEGURIDAD**

| Ítems | SI |    | NO |    |
|-------|----|----|----|----|
|       | FA | %  | FA | %  |
| 4     | 3  | 20 | 12 | 80 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 4. NECESIDADES DE SEGURIDAD**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** En el ítem que propone la seguridad que siente el empleado con respecto a su trabajo, manifestaron en el 80 por ciento de los casos no sentir dicha seguridad, Esto genera incertidumbre y falta de motivación en los empleados debido a que “las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional, las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo”, Maslow citado por Chiavenato (2011:61).

## NECESIDADES SOCIALES

### Ítem N°

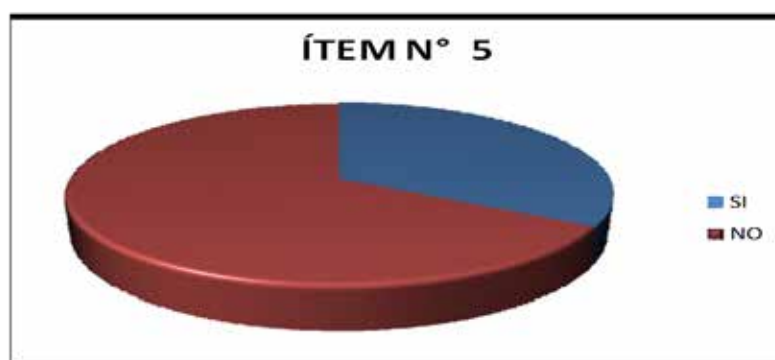
5.- En la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores

**Tabla N° 5. NECESIDADES SOCIALES**

| Ítems | SI |    | NO |    |
|-------|----|----|----|----|
|       | FA | %  | FA | %  |
| 5     | 5  | 33 | 10 | 67 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 5. NECESIDADES SOCIALES**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** Con respecto al ítem número cinco que plantea si en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores, el 67 por ciento de la muestra manifestó que no está de acuerdo con la proposición, el 33 por ciento expresó estar de acuerdo. Este aspecto es importante para mantener al personal motivado ya que las relaciones interpersonales amigables permiten la asociación y participación. Esta postura es defendida por Maslow citado por Chiavenato (2011:62), quien expresa que las necesidades sociales

Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano. (P.62)

## NECESIDADES DE AUTOESTIMA

### Ítem N°

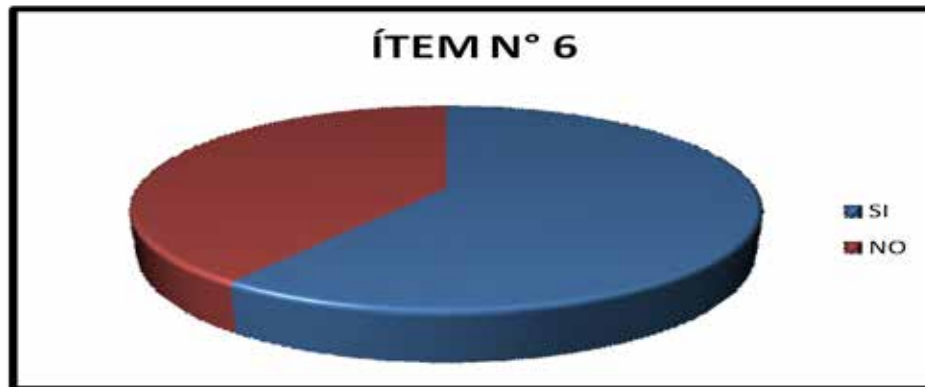
- 6.- La empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está Realizando

**Tabla N° 6. NECESIDADES DE AUTOESTIMA**

| Ítems    | SI |    | NO |    |
|----------|----|----|----|----|
|          | FA | %  | FA | %  |
| <b>6</b> | 5  | 33 | 10 | 67 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 6. NECESIDADES DE AUTOESTIMA**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** En cuanto a los aspectos relacionados con la estimación, la medición se distribuyó de la siguiente manera: el 67 por ciento de los encuestados expresó que la empresa no toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando. El hecho de que la empresa no tome en cuenta la opinión de sus empleados genera desmotivación ya que se siente inseguro y por ende sus acciones serán dubitativas. Esta afirmación es fundamentada por Maslow citado por Chiavenato (2011), quien considera que:

La auto-evaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y el reconocimiento social, de status, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades, conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. (P: 62)

## NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

### Ítem N°

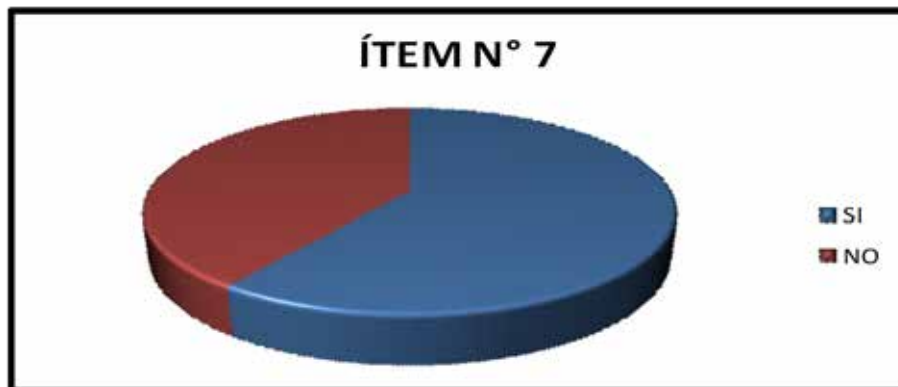
7.- Trabajando duro en la empresa logrará progresar en la misma

**Tabla N° 7. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN**

| Ítems | SI |    | NO |    |
|-------|----|----|----|----|
|       | FA | %  | FA | %  |
| 7     | 9  | 60 | 6  | 40 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 7. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** En el cuadro se puede observar que la autorrealización medida a través del ítem trece la cual plantea a los empleados si trabajando duro en la empresa lograrán progresar en la misma, el 60 por ciento de los encuestados expresó que SI, el 40 por ciento que NO. La necesidad de autorrealización permite al empleado esforzarse para alcanzar metas y vencer retos. Además, Maslow citado por Chiavenato (2011:62) manifiesta que “llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida.”

## RENDIMIENTO LABORAL

### Ítem N°

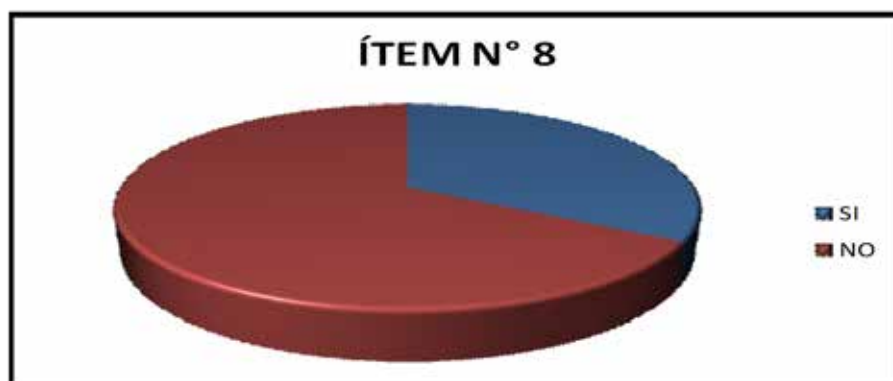
8.- Su rendimiento laboral es evaluado

**Tabla N° 8. RENDIMIENTO LABORAL**

| Ítems    | SI |    | NO |    |
|----------|----|----|----|----|
|          | FA | %  | FA | %  |
| <b>8</b> | 5  | 33 | 10 | 67 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 8. RENDIMIENTO LABORAL**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** En el ítem número ocho, los encuestados expresaron con un 33 por ciento que su rendimiento laboral si es evaluado, mientras que el restante 67 por ciento manifestó que no es así. El hecho de no ser evaluados genera que los empleados no cumplan a cabalidad sus funciones. En este sentido, para Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007):

La evaluación es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo con el fin de descubrir en que medios es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (P. 229)

## DESEMPEÑO LABORAL

### Ítem N°

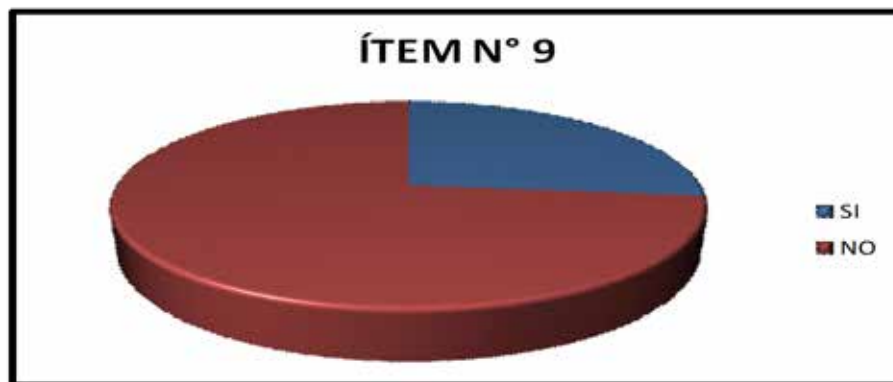
9.- Está comprometido con su trabajo

**Tabla N° 9. DESEMPEÑO LABORAL**

| Ítems | SI |    | NO |    |
|-------|----|----|----|----|
|       | FA | %  | FA | %  |
| 9     | 4  | 27 | 11 | 73 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 9. DESEMPEÑO LABORAL**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** Por otra parte, con respecto a si el empleado está conforme con las funciones que cumple, el 27 por ciento manifestó que las labores que cumple están relacionadas con su desempeño laboral, el restante 73 por ciento señaló que no se siente de esa manera.

Al respecto, Chiavenato (2009), describe la evaluación del desempeño del talento humano como:

Una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (p. 21).

## ENTRENAMIENTO

### Ítem N°

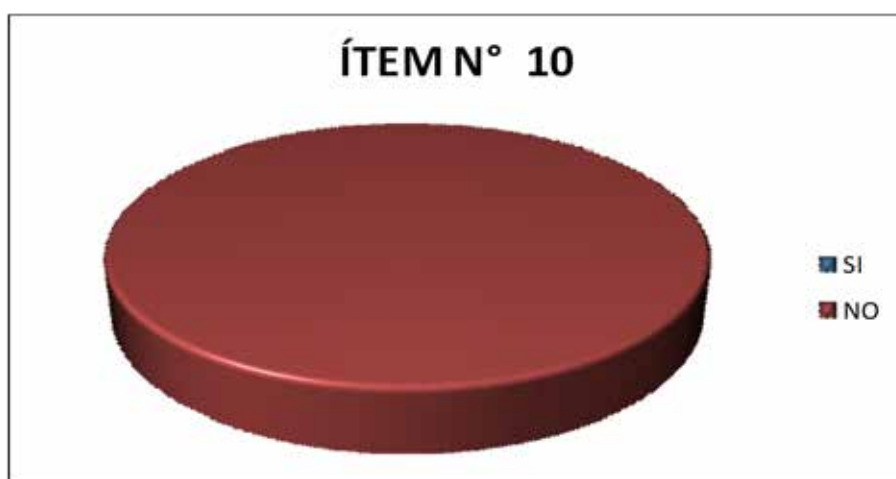
10.- La empresa ofrece entrenamiento periódico para lograr ascensos en la misma

**Tabla N° 10. ENTRENAMIENTO**

| Ítems     | SI |   | NO |     |
|-----------|----|---|----|-----|
|           | FA | % | FA | %   |
| <b>10</b> | 0  | 0 | 15 | 100 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 10. ENTRENAMIENTO**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** En cuanto al ofrecimiento que hace la empresa de entrenamientos para lograr ascensos, los empleados contestaron que eso NO ocurre en el 100 por ciento de los casos, Esto es importante para obtener beneficios personales tal como establece Chiavenato (2001:365) quien dice que la empresa puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.

## DESARROLLO DE POTENCIAL

### Ítem N°

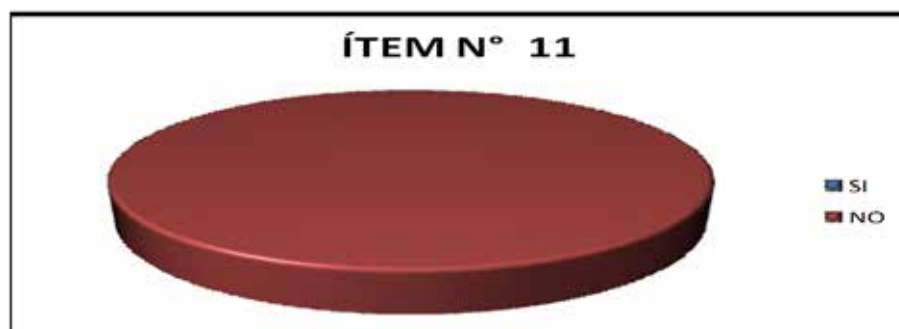
11.- En la empresa tiene oportunidad de desarrollar su potencial

**Tabla N° 11. DESARROLLO DE POTENCIAL**

| Ítems     | SI |   | NO |     |
|-----------|----|---|----|-----|
|           | FA | % | FA | %   |
| <b>11</b> | 0  | 0 | 15 | 100 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 11. DESARROLLO DE POTENCIAL**



Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**ANÁLISIS:** Con respecto a la oportunidad que tienen los empleados de desarrollar su potencial, expresaron los entrevistados que NO la tienen en el 100 por ciento de los casos. Es importante que la empresa ofrezca esas oportunidades ya que al desarrollar en el empleados su potencial al máximo, generará beneficios a la organización. Al respecto, Chiavenato (2009:21) expresa que: "...en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

## PRODUCTIVIDAD

### Ítem N°

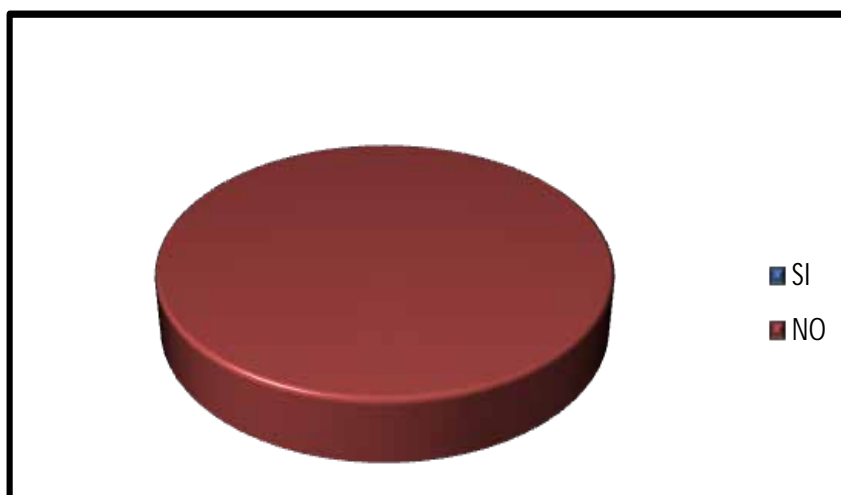
12.- Conserva un alto índice de productividad

**Tabla N° 12. PRODUCTIVIDAD**

| Ítems | SI |   | NO |     |
|-------|----|---|----|-----|
|       | FA | % | FA | %   |
| 12    | 0  | 0 | 15 | 100 |

Fuente: De Sousa y Meneses. (2018), a partir del Instrumento aplicado

**GRÁFICO N° 12. PRODUCTIVIDAD**



**ANÁLISIS:** Con respecto a las oportunidades que permiten mejorar la productividad, el 100 por ciento de los encuestados expresó que NO existen. Es importante que la empresa ofrezca esas oportunidades ya que sería un beneficio para la organización, tal como expresa Chiavenato (2001:365) quien manifiesta que uno de los beneficios a la empresa es que “dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.”

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA “PANADERÍA LUIS XV C.A.”**

##### **5.1 Presentación**

El capital humano es uno de los principales motores de una empresa, especialmente en una empresa de servicios ya que son las personas en las cuales reside el conocimiento y la creatividad. Es por ello que, la motivación es un elemento fundamental para el éxito de una empresa ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la compañía, de ella depende en gran medida el comportamiento del personal y desarrollo profesional de los individuos, ésta debe ser tomada en cuenta por los directivos; por lo que resulta indispensable conocer las necesidades de los empleados, creando un clima organizacional adecuado con un buen sistema de recompensas que induzca alcanzar las metas institucionales.

##### **5.2 Beneficios**

Entre los beneficios que puede tener la implementación de un plan de estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “PANADERÍA LUIS XV C.A.”, se pueden mencionar:

1.- Una mejor imagen de la empresa. Cuantas más cosas buenas hace la empresa, mejor imagen tiene, El hecho de preocuparse y ocuparse de su mayor capital que es el humano trae como consecuencia proyectar una mejor imagen.

2.- Mayor compromiso con la empresa. Cuando los empleados sienten que la empresa los toma en cuenta, se sentirán más comprometidos con la organización.

3.- Mayor rendimiento laboral. Trabajadores motivados rinden más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia. Esto hace que se consiga un mayor rendimiento laboral y mayores beneficios para la empresa.

4.- Más y mejores ideas de mejora. Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores. Puede que algunas no sean válidas o aplicables, pero se pueden conseguir ideas interesantes para mejorar o rendir más. También son más creativos y hacen mejor su trabajo.

5.- Menores inconvenientes para la empresa (con su consecuencia de pérdida de beneficios). Trabajadores desmotivados se sienten mal en su trabajo, por lo que pueden tener mayores enfermedades laborales y accidentes de trabajo, ser impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros, etc. Todo esto conlleva pérdidas económicas para el negocio.

6.- Mayor competitividad empresarial. Empresas cuyos trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo y dan lo máximo de sí son mucho más competitivas que otras. Por ello, la motivación en el trabajo conlleva necesariamente a empresas más competitivas y que pueden afrontar mejor los cambios.

7.- Menos fugas de cerebros. Trabajadores que no se sienten bien en su espacio de trabajo tienden a irse, trabajadores que se sienten a gusto y motivados en su empleo tienden a quedarse en la empresa aunque otras puedan ofrecerles unas mejores condiciones. La empresa puede retener a sus trabajadores más valiosos motivándolos.

8.- Mejor imagen de la empresa como buen empleador, lo que lleva a atraer talentos o empleados valiosos. Tan importante es saber retener los talentos como captarlos, por ello hay que diseñar estrategias para ambas cosas, y sin duda la motivación las lleva necesariamente a las dos. Y es que si la empresa se esfuerza por sus trabajadores ganará una imagen de “buen empleador”.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “PANADERÍA LUIS XV C.A.”.

#### **5.3.2 Objetivos Específicos**

Desarrollar actividades motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados.

### **5.4 Desarrollo de la Propuesta**

La propuesta en cuestión se fundamenta en la Teoría Bifactorial de Herzberg – 1959, citado por Baquero y Guevara (2015).

El autor referido, formuló la llamada teoría de los dos factores o teoría bifactorial para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. El mismo plantea la existencia de dos tipos de necesidades o factores que orientan el comportamiento de las personas: los factores de higiene que causan insatisfacción y desmotivación si no se cumplen y los factores motivadores que causan satisfacción e influyen en la motivación laboral.

Expresa el autor que la satisfacción es principalmente el resultado de los factores motivadores, los cuales ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

En este sentido, la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si los factores de higiene faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su efecto tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Los factores de higiene se refieren a factores medioambientales externos a la tarea en sí; son sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión y estilo de dirección,

status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación y áreas de trabajo. Estos factores de higiene corresponden a las necesidades primarias de la jerarquía de Maslow. Los factores motivadores se relacionan directamente con el trabajo y se corresponden con las necesidades de orden superior de Maslow. Se refieren a actores intrínsecos del trabajo, son factores de satisfacción como los logros, el reconocimiento, la independencia laboral, las responsabilidades, la promoción y posibilidades de ascenso, la autonomía y desafíos laborales.

Dentro de este orden de ideas, las organizaciones deberían fomentar actividades que satisfagan a sus empleados. Es así como en 1969, Herzberg, citado por Baquero y Guevara (2015) desarrolló el concepto de Enriquecimiento del Trabajo (job enrichment). Destaca el citado autor que, una de las principales causas de la insatisfacción laboral, es que muchos trabajos están desprovistos de sentido en nombre de la eficiencia. El autor señala que, el enriquecimiento del Trabajo supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso (enriquecerlo) de modo que permita satisfacer motivos de alto valor. Enriquecer los puestos de trabajo de los empleados mediante la creación de posibilidades de realización personal, más reconocimiento, un trabajo más desafiante y responsable, y más oportunidades de progreso y crecimiento individual.

Para enriquecer el trabajo, Herzberg (1966), plantea 8 elementos:

1. Retroalimentación directa: información para mejorar y reconocimiento.
2. Relacionarse con los clientes internos: comunicación con compañeros de trabajo quienes se benefician de las tareas.
3. Aprendizaje constante: aprendizaje intencionado para permitir el crecimiento.
4. Autoplanificación: da sentido de autonomía y aumenta la responsabilidad personal. Solo quien hace la tarea sabe cuánto tiempo le tomará ejecutarla.
5. Experiencia única: eliminar el aburrimiento. Incorporar singularidades a la tarea para incentivar la creatividad.
6. Control sobre los recursos: otorga autonomía y sentido de responsabilidad sobre los recursos y gastos.

7. Comunicación directa con la dirección: elimina barreras de comunicación. La posibilidad de comunicación vertical agrega valor y responsabilidad.

8. Asunción de responsabilidades: otorga sentido de propiedad sobre los errores cometidos. La rendición individual de cuentas, hace que el individuo se sienta orgulloso de su trabajo.

La teoría bifactorial de Herzberg (1966), demuestra el importante papel que juegan tanto los factores de higiene como la satisfacción de las necesidades de crecimiento y autorrealización en la motivación laboral.

El concepto de Enriquecimiento del Trabajo, busca satisfacer las necesidades de crecimiento, autoestima y autorrealización de los trabajadores, a través de su función en el trabajo. El trabajo en sí mismo se convierte en el vehículo principal del crecimiento personal del trabajador Herzberg (1979).

Para administrar este taller vivencial se parte de la teoría del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb, citado por Baquero y Guevara (2015), desarrollada por el psicólogo David Kolb quien planteó su teoría de los estilos de aprendizaje por primera vez en 1975, en su libro *Toward an applied theory of experiential Learning*, su teoría se fundamenta en la creencia que los estilos individuales de aprendizaje emergen debido a tres factores causales: la genética, las experiencias de vida y las exigencias del entorno.

La teoría de aprendizaje experiencial establece lo siguiente:

En primer lugar, las experiencias inmediatas y concretas las cuales sirven de base para la observación. A continuación, el individuo reflexiona sobre estas observaciones y comienza a construir una teoría general de lo que puede significar esta información. En el siguiente ciclo, el aprendiz forma conceptos abstractos y generalizaciones basadas en sus hipótesis.

Por último, el individuo prueba las implicaciones de sus conceptos en situaciones nuevas. Una vez completados estos ciclos, el proceso reinicia con la primera fase del proceso experimental.

La metodología aplicada se apoya en las siguientes técnicas:

- Exposiciones didácticas, que permitan afianzar los conocimientos teóricos relativos al tema de equipos de alto desempeño.

- Dinámicas a través de las cuales los participantes tendrán la oportunidad de vivir situaciones que le permitan comprender mejor el significado de los contenidos tratados en cada tema del taller y además puedan ofrecer sus aportes personales de lo vivenciado.

# **PROPUESTA**

De Sousa y Meneses.

## **RETROALIMENTACIÓN DIRECTA**

**Fundamento de la estrategia:** Fundamentada en la propuesta de Herzberg (1966), sobre el enriquecimiento del trabajo, la cual plantea que el individuo busca satisfacer las necesidades de crecimiento, autoestima y autorrealización, a través de su función en el trabajo. De esa manera, los mismos se sentirán motivados al tener incentivos tanto financieros como no financieros.

**Objetivo:** Lograr que los participantes se motiven a participar recibiendo premios por sus logros alcanzados

**Actividad:** El experto planteará a los empleados y empleadores tener dos carteleras, en una de ellas cada empleado colocará en un papel lo que quiere lograr en esa semana, en la otra cartelera el empleador colocará las metas que quiere alcanzar en esa semana, el empleado que lo logre, estará en la cartelera del empleador aparte de recibir un beneficio económico o de otro tipo que estimulará el esfuerzo de todos.

**Elementos a Considerar:** Trabajos que requieran gran esfuerzo físico.

**Tiempo:** Siempre

**Recursos:** Empleadores  
Empleados  
Expertos en Relaciones Industriales

**Espacio Físico:** Panadería

**Evaluación:** Observación por parte de los expertos de los beneficios de la aplicación de la actividad

## **RELACIONES CON LOS CLIENTES INTERNOS, CONTROL SOBRE LOS RECURSOS Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

**Fundamento de la estrategia:** Fundamentada en la propuesta de Herzberg (1966), sobre el enriquecimiento del trabajo, la cual plantea que para los empleados relacionarse con los clientes internos a través de comunicación con compañeros de trabajo quienes se benefician de las tareas, el otorgar autonomía y sentido de responsabilidad sobre los recursos y gastos, otorgar sentido de propiedad sobre los errores cometidos y la rendición individual de cuentas, hace que el individuo se sienta orgulloso de su trabajo y por ende motivado a mejorar en su desempeño laboral además de sentirse identificado con su empresa.

**Objetivos:** Lograr que los participantes establezcan relaciones interpersonales amigables con clientes internos para motivarse a obtener beneficios de la organización.

Lograr que los empleados ocupen posiciones relevantes dentro de la organización.

**Actividad:** El experto planteará a los empleados y empleadores asignar a algún empleado por un día la responsabilidad de todo lo acontecido en la Panadería, al final del mes, en un taller de relaciones interpersonales promovido por la empresa y los expertos, cada empleado leerá su resumen del día o días en los que asumió la responsabilidad detallando debilidades y fortalezas y el empleador los premiará negociando beneficios con los empleados.

**Elementos a Considerar:** Inexperiencia del participante

**Tiempo:** Siempre

**Recursos:** Empleadores  
Empleados  
Expertos en Relaciones Industriales

**Espacio Físico:** Panadería

**Evaluación:** Observación por parte de los expertos de los beneficios de la aplicación de la actividad

## **APRENDIZAJE CONSTANTE**

**Fundamento de la estrategia:** Fundamentada en la propuesta de Herzberg (1966), sobre el enriquecimiento del trabajo, la cual plantea que la empresa debe facilitar aprendizaje intencionado para permitir el crecimiento, de esa manera, el empleado tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos que le servirán para optar a mejores puestos dentro de la organización, logrando de esa forma mejoras tanto laborales como personales.

**Objetivo:** Lograr que los participantes se mantengan en continuo aprendizaje.

**Actividad:** El experto planteará al empleador hacer rótulos con tips que son importantes tomar en cuenta por el empleado para lograr un buen trato al cliente y un mejor desempeño, el empleado que obtenga resultados satisfactorios, será beneficiado con algún premio.

**Elementos a Considerar:** Actitud del empleado

**Tiempo:** Siempre

**Recursos:** Empleadores  
Empleados  
Expertos en Relaciones Industriales

**Espacio Físico:** Panadería

**Evaluación:** Observación por parte de los expertos de los beneficios de la aplicación de la actividad

## **AUTOPLANIFICACIÓN**

**Fundamento de la estrategia:** Fundamentada en la propuesta de Herzberg (1966), sobre el enriquecimiento del trabajo, la cual plantea que la autoplanificación da sentido de autonomía y aumenta la responsabilidad personal, además expresa el autor que solo quien hace la tarea sabe cuánto tiempo le tomará ejecutarla.

**Objetivo:** Lograr que los participantes autoplanifiquen sus actividades

**Actividad:** El experto organizará talleres de autoplanificación tanto a empleados como a empleadores evaluando resultados para determinar beneficios con relación a su desempeño laboral.

**Elementos a Considerar:** Recursos

**Tiempo:** Siempre

**Recursos:** Empleadores  
Empleados  
Expertos en Relaciones Industriales

**Espacio Físico:** Panadería

**Evaluación:** Observación por parte de los expertos de los beneficios de la aplicación de la actividad

## **EXPERIENCIA ÚNICA**

**Fundamento de la estrategia:** Fundamentada en la propuesta de Herzberg (1966), sobre el enriquecimiento del trabajo, la cual plantea que la empresa debe : eliminar el aburrimiento incorporando singularidades a la tarea para incentivar la creatividad.

**Objetivo:** Lograr que los participantes quieran tener una experiencia única

**Actividad:** Cada seis meses, el empleador premiará a los primeros dos empleados con mejor rendimiento, tomando en cuenta todos los factores que inciden sobre el rendimiento y desempeño laboral.

**Elementos a Considerar:** Ganancias de la organización

**Tiempo:** Siempre

**Recursos:** Empleadores  
Empleados  
Expertos en Relaciones Industriales

**Espacio Físico:** Panadería

**Evaluación:** Observación por parte de los expertos de los beneficios de la aplicación de la actividad

## **COMUNICACIÓN DIRECTA**

**Fundamento de la estrategia:** Fundamentada en la propuesta de Herzberg (1966), sobre el enriquecimiento del trabajo, la cual plantea que a través de la comunicación directa elimina barreras de la misma. La posibilidad de comunicación vertical agrega valor y responsabilidad.

**Objetivo:** Lograr que los participantes desarrollen una comunicación directa y fluida con los jefes y el resto del personal.

**Actividad:** Todos los días al terminar la jornada diaria de trabajo, un empleado tendrá que explicar al empleador todos los pormenores de lo sucedido en el día, además de plantearle necesidades o disgustos que tenga el personal.

**Elementos a Considerar:** Limitantes personales.

**Tiempo:** Siempre

**Recursos:** Empleadores  
Empleados  
Expertos en Relaciones Industriales

**Espacio Físico:** Panadería

**Evaluación:** Observación por parte de los expertos de los beneficios de la aplicación de la actividad

## **5.5 Factibilidad Técnica, Operativa y Económica**

### **5.5.1 Factibilidad técnica**

La Factibilidad técnica consistió en realizar una evaluación de la tecnología existente en la organización, este estudio estuvo destinado a recolectar información sobre los componentes técnicos que posee la organización y la posibilidad de hacer uso de los mismos en el desarrollo e implementación del diseño de estrategias que permitan motivar a los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.” y de ser necesario, los requerimientos tecnológicos que deben ser adquiridos para el desarrollo y puesta en marcha del sistema en cuestión.

### **5.5.2 Factibilidad económica**

El estudio dio como resultado la factibilidad económica del desarrollo de estrategias que permitan motivar a los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.” Se determinaron los recursos para desarrollar, implantar, y mantener en operación la propuesta, haciendo una evaluación donde se puso de manifiesto el equilibrio existente entre los costos intrínsecos de la misma y los beneficios que se derivaron de ésta, lo cual permitió observar de una manera más precisa las bondades de la implementación de dichas estrategias.

### **5.5.3 Factibilidad operativa**

Permite sostener, que se pondrá en marcha el diseño propuesto, aprovechando los beneficios que ofrece, a todos los usuarios involucrados con el mismo, ya sean los que interactúan en forma directa con este, como también aquellos que reciben información producida por el sistema. Por otra parte, el correcto funcionamiento del diseño, siempre estará supeditado a la capacidad de los empleados encargados de dicha tarea.

## CONCLUSIONES

Considerando los objetivos planteados en esta investigación, así como los resultados del cuestionario aplicado a la población en estudio se presentan las conclusiones y recomendaciones

El objeto de estudio de esta investigación estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”, Se destacaron varios aspectos importantes, entre ellos: la situación diagnosticada a través de un instrumento de medición (cuestionario). El cual reflejó la falta de estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño laboral que permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Es por ello que al aplicar y analizar las respuestas de los encuestados surgió ésta inquietud investigativa, generándose la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles serán las estrategias de planificación centradas en la motivación que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”? De esta gran pregunta generadora se determinaron los objetivos que se deseaban alcanzar con la investigación, teniendo como base las teorías de motivación de Maslow (1943) y las teorías de evaluación del desempeño laboral de Chiavenato (2011), el tipo de metodología para abordar la investigación bajo un diseño no experimental, descriptivo de campo. Siendo esta la razón por la cual surgió este trabajo de grado como un aporte para dar respuestas efectivas y asertivas para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”

En atención a lo anteriormente expuesto se determina la necesidad que existe de diseñar estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.”. Se logró evidenciar en la prueba diagnóstica la desmotivación que tienen los empleados y su incidencia en el desempeño laboral.

En este mismo orden de ideas, se evidenció a través de la prueba diagnóstica aplicada a la población en estudio, la pertinencia académica que aborda la propuesta presentada, en comparación con lo que establece Likert en su escala, se obtuvo una actitud favorable. Quedando así demostrado que la aplicación de estrategias motivacionales es de gran utilidad para alcanzar los objetivos teóricos propuestos.

La aplicación de estas estrategias requiere un esfuerzo por parte de los empleadores para cubrir las necesidades (fisiológicas, seguridad, sociales, estimación, autorrealización) de sus empleados y de igual manera de los empleados para alcanzar metas de rendimiento, desempeño, entrenamiento, potencial y productividad y logren beneficios para sí mismos, para la empresa y la comunidad.

Es por esto que las estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.” deben ser aplicadas con propiedad, rigurosidad y calidad ya que genera beneficios que permiten desarrollar la efectividad y éxito personales y de la organización

Cabe destacar que las estrategias motivacionales propuestas posee unos atributos muy interesantes, ya que se realizan con diferentes materiales y objetos, además su ejecución es de forma muy dinámica, participativa y el participante siente atracción por participar. También es necesario resaltar el otorgamiento de premios para mantener la motivación y el desempeño obtenido.

Es necesario destacar, que en el diseño de las estrategias se tomaron en cuenta los resultados de la encuesta fundamentados en la teoría ya que busca maximizar el funcionamiento de las potencialidades del empleado, además de traer beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto a los empleados, el jefe, la empresa y la comunidad.

En este sentido, se puede concluir que el empleador poseerá las guías como base para aplicar las estrategias y sobre ellas trabajar de acuerdo al desarrollo del desempeño laboral y la productividad. Cabe destacar que el manejo, interpretación y ejecución de las estrategias presentadas debe ser administrado por un profesional en el área de Relaciones Industriales.

En cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación se verificó la factibilidad técnica, operativa y económica.

Finalmente, la ejecución y puesta en marcha de estrategias motivacionales para elevar el desempeño laboral de los empleados de la “Panadería Luis XV C.A.” es una propuesta que conlleva a una solución de forma institucional a la necesidad manifiesta de estrategias similares. Siendo el único fin de esta investigación mejorar el desempeño laboral y generar crecimiento empresarial.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda a la “Panadería Luis XV C.A.” lo siguiente:

Promover el mejoramiento del desempeño laboral a través de estrategias como la implementación de estrategias motivacionales.

Utilizar las estrategias planteadas en este trabajo de grado.

Promocionar e incentivar a los empleados a alcanzar metas usando como recurso las estrategias motivacionales.

Poner en práctica un plan de recuperación y modernización de procedimientos y sistemas usados en la “Panadería Luis XV C.A.”

Adquisición y modernización de equipos.

Se sugiere que se realicen taller de capacitación al personal que en esta labora ya que muchos de ellos poseen gran potencial que debería ser aprovechado por la organización.

Por último se recomienda implementar talleres de capacitación y actualización al personal empleador que labora en la organización.

## REFERENCIAS

- Arango Catalina. Arbeláez Patricia. Yubiria Londoño Y. (2010). **Factores que están asociados a la motivación laboral de los empleados de la empresa OSP International (Out Side Plant Internacional) de la ciudad de Medellín.** Monografía para optar al título de Especialista en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Medellín. Universidad de San Buenaventura en Colombia. [En Línea]. Disponible en: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4326/3/Factores\\_Asociados\\_Motivacion\\_Arango\\_2017.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4326/3/Factores_Asociados_Motivacion_Arango_2017.pdf). [2018, marzo 25].
- Arias, Fidias. (1997) **El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración.** Editorial Epísteme (3ra. Ed.). Caracas.
- (1999) **El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración.** Editorial Epísteme (3ra. Ed.). Caracas.
- (2006) **El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.** Editorial Epísteme (4ta. Ed.). Caracas.
- Baquero, Diana, Amelin, Guevara, (2015). **Propuesta de Estrategias de Motivación para la fuerza de ventas de laboratorios Diame.** Trabajo de grado para optar al título de Especialista de Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria Farmoquímica, Alimentaria y Cosmética. Caracas. Universidad Central de Venezuela.
- Brazzolotto, Sofía (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.
- Castro, Fernando. (2003). **El proyecto de investigación y su esquema de elaboración.** (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos** (3era. ed.). México. McGraw-Hill.
- (2001). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta edición. McGraw Hill. Bogotá-Colombia.

----- (2009). **Administración de Recursos Humanos**, 8va edición, editora McGraw-Hill, México.

----- (2011). **Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones**. 8va. Edición. editora McGraw-Hill, México.

**Declaración de los Derechos Humanos**.(1947). [En Línea]. Disponible en: [http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf). [2018, marzo 25].

Dolan Simón, Valle Ramón, Jackson Randall y Su sanSchuler, (2007). **La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?**, 3ª ed., Mc Graw Hill.

García, María (2001). **La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones**. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. [En Línea]. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>. [2018, marzo 25].

Graterol, Frank (2013). **Estrategias motivacionales para la promoción de la asignatura enfermería comunitaria dirigidas a los estudiantes del 4to año de enfermería de la universidad de Carabobo en la UNEFA Guanare Núcleo Portuguesa**, trabajo de Grado para optar al título de para optar al título de Magíster en Investigación Educativa de la Universidad de Carabobo. [En Línea]. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035B2.pdf>. [2018, marzo 25].

Hernández Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (1997). **Metodología de la Investigación**. Segunda edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México.

Herzberg, Frederick. (1966). **El Mundo y la Naturaleza del Hombre**. Nueva York: HarperCollins.

Maslow, Abraham. (1943). **A Theory of Human Motivation**. [En Línea]. Disponible en: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. [2018, marzo 2].

Mijares Irene. (2015). **Gestión Gerencial de los Directivos para determinar el Nivel de Desempeño Laboral en una Escuela Pública ubicada En Puerto Cabello Estado Carabobo**. Universidad de Carabobo. Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. [En Línea]. Disponible en: <http://pdgbc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3440/3/imijares.pdf>. [2018, marzo 25].

Mondy Wayne y Robert Noe (2005). **Administración de recursos humanos**. (9a ed.). México: Pearson Educación.

Parella, Santa, y Filiberto Martins (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas FEDEUPEL 4ta. Edición.

Pérez, Daniela. (2016), **Análisis de un Programa de Motivación para el Desempeño Laboral del personal de la Inspectoría de trabajo Pedro Pascual Abarca, Zona Industrial III, Barquisimeto**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciadas en Comunicación Social. Barquisimeto. Trabajo sin publicar. Universidad Fermín Toro.

Robbins, Stephen y Timothy Judge. (2009). **Comportamiento Organizacional**. 13va. Edición. México: Pearson Educación.

Sanchez Jorge y Calderon Viviana. **Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría**. [En Línea]. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>. [2018, abril 8].

Sodexo.(s/f). **¿Qué es la Motivación Laboral?** [En Línea]. Disponible en: <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>. [2018, marzo 25].

Tamayo Mario (2006). **El Proceso de la Investigación Científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación**. 5ta Edición. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores. México, D. F.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2013). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas.

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Calabozo, Enero de 2018

Estimado(a) Sr:

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su colaboración para dar respuesta a un conjunto de planteamientos contenidos en el documento que a continuación se presenta.

Su información será la base de un estudio que servirá para comprobar el diseño de un plan de estrategias motivacionales que intervienen en el desempeño laboral el cual será presentado como requisito parcial para optar al título de **RELACIONES INDUSTRIALES** que se Titula: **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA “PANADERÍA LUIS XV C.A.”**

Se trata de marcar “X” en la alternativa que considere conveniente. Para garantizar la confidencialidad y anonimato a su participación no tendrá que incorporar su nombre en el instrumento.

Mil gracias por su colaboración.

Atentamente

---

De Sousa Yenny. y Liz Meneses.

**ANEXO N° 2**  
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**  
 Encuesta dirigida a los empleados de la Panadería Luis XV, ubicada en Calabozo, Estado Guárico.

**Instrucciones**

Responda los siguientes planteamientos.

Fecha de Aplicación: \_\_/\_\_/\_\_

| N° | Planteamiento   | SI | NO |
|----|---|----|----|
|    | <b>Usted como empleado considera que:</b>   |    |    |
| 01 | Lo más importante es tener un trabajo estable   |    |    |
| 02 | Los beneficios económicos que recibe por su empleo satisfacen sus necesidades básicas |    |    |
| 03 | La empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia               |    |    |
| 04 | Se siente seguro en su trabajo  |    |    |
| 05 | En la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores            |    |    |
| 06 | La empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando     |    |    |
| 07 | Trabajando duro en la empresa logrará progresar en la misma                           |    |    |
| 08 | Su rendimiento laboral es evaluado  |    |    |
| 09 | Está comprometido con su trabajo  |    |    |
| 10 | La empresa ofrece entrenamiento periódico para desarrollar su potencial               |    |    |
| 11 | En la empresa tiene oportunidad de desarrollar su potencial                           |    |    |
| 12 | La empresa ofrece oportunidades que permiten mejorar la productividad                 |    |    |