



## **UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**La motivación en el desempeño laboral del profesional de secretariado en el departamento administrativo del hotel Oro Verde de Manta año 2017.**

**Autora:**

**Evelyn Virginia Macías Cerón**


**Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo**

**Secretariado Ejecutivo**

**Manta, Febrero de 2018**

**TEMA:**

**“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PROFESIONAL DE SECRETARIADO EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOTEL ORO VERDE DE MANTA AÑO 2017”.**

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.	REVISIÓN: 1
		Página 2 de 68

## 1.2. Certificación del tutor

### CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 81 horas, bajo la modalidad de presencial, cuyo tema del proyecto es “LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERFIL SECRETARIAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOTEL ORO VERDE DE MANTA AÑO 2017-2018”.el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señora EVELYN VIRGINIA MACIAS CERÓN, estudiante de la carrera de SECRETARIADO EJECUTIVO, período académico 2017 (1), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 19 de febrero de 2018.

Lo certifico,

Lcda. Mai Thi Nguyen  
**Docente Tutor(a)**  
**Área:**

### **1.3. Aprobación del trabajo**

Una vez revisado y corregido el informe final de la investigación cuyo tema es: **“La motivación en el desempeño laboral del profesional de secretariado en el departamento administrativo del hotel Oro Verde de Manta año 2017.”**, realizado por la Srta. Evelyn Virginia Macías Cerón , autorizo su impresión final y encuadernación respectiva para que sea entregado a las autoridades de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para la sustentación y defensa respectiva.

Manta, 20 de febrero de 2018.

Lcda. Mai Thi Nguyen

**Tutora**

### **1.3. Autoria**

La suscrita Evelyn Virginia Macías Cerón, portadora de la C.I. 131685560-8, hace constar que es autora del Proyecto de Investigación Científica titulado: **“La motivación en el desempeño laboral del perfil secretarial en el departamento administrativo del Hotel Oro Verde de Manta año 2017-2018”**, trabajo académico que constituye una labor investigativa realizada con la dirección de la asesora Licenciada Mai Thi Nguyen.

En tal sentido, manifiesto la originalidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada; además expreso que se han respetado los aportes intelectuales de otros autores y se ha hecho referencia de ellos en el texto.

Manta, febrero 20 de 2018

**Evelyn Virginia Macías Cerón**  
**Autora**

## **1.4. Dedicatoria.**

Este trabajo va dedicado a todas aquellas personas que de alguna u otra manera siempre estuvieron ayudándome, en especial a mis padres Maritza Cerón y Geofre Macías, que con sus esfuerzo y dedicación siempre estuvieron apoyándome, por no dejarme doblegar nunca durante estos años de aprendizaje. Por los valores que me inculcaron los cuales me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor, es por eso que les doy gracias porque seré una profesional de éxito.

A mi hermana, por ser un pilar muy importante en mi vida, mi esposo por el apoyo constante a lo largo de la carrera, la constancia y perseverancia que me ha infundado y finalmente a mi gran motor de vida mi pequeña hija Maely que ha sido la principal motivación en mi vida, que cuando ya no daba más ella con un abrazo y un beso me daba las fuerzas para seguir día a día en la lucha por ella y para ella.

Pero sobre todo al Dios que sin él yo no podría haber logrado una etapa más en la vida.

**Evelyn Virginia Macías Cerón**  
**Autora**

## **1.5. Reconocimiento.**

Al principal motor de nuestras vidas, Dios quien sin él no hubiera podido subir cada escalón, destruyendo cada obstáculo que se me presentaban en el camino para llegar a la meta establecida que es ser una profesional de éxito, un ser humano con buenos principios y valores.

A la Universidad porque en ella pude adquirir mis conocimientos durante mi carrera.

A mis catedráticos gracias por sus conocimientos y experiencias compartidas, que fortalecieron mi formación profesional.

A mí querida decana Dra. Magdalena Bermúdez, por ser la persona tierna, amable, comprensiva con todos sus estudiantes, la cual siempre animaba a todos con sus palabras de aliento.

A mi tutora de tesis, Miss Mai Thi, tuve el privilegio de tener una guía muy especial, me tuteló siempre de la mejor manera.

Y a mi familia por ese apoyo incondicional que tuve desde mis inicios de estudios hasta ahora, todo es por ellos y para ellos, porque gracias a todo lo que han hecho por mí en donde estoy ahora.

**Evelyn Virginia Macías Cerón**  
**Autora**

## 1.6. Índice.

1.2. CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	II
1.3. APROBACIÓN DEL TRABAJO .....	III
1.4. AUTORIA .....	IV
1.5. DEDICATORIA .....	V
1.6. RECONOCIMIENTO .....	VI
1.9. RESUMEN .....	1
2. CUERPO DE LA INFORMACIÓN CIENTÍFICA .....	2
2.1. INTRODUCCIÓN .....	2
2.2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
2.2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	6
2.2.3. FUNDAMENTACION FILOSOFICA.....	7
2.2.4. MOTIVACIÓN .....	8
2.2.4.1. DEFINICIÓN.....	8
2.2.4.2. PRIMERAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN .....	8
• TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES .....	8
• TEORÍAS X Y Y .....	9
• TEORÍAS DE LOS DOS FACTORES .....	10
• TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND.....	10
• TEORÍA DEL APRENDIZAJE .....	11
2.2.4.3. CLASIFICACIÓN .....	11
2.2.4.4. PROCESO PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN.....	13
2.2.4.5. EL ESTÍMULO .....	14
2.2.4.6. LA PERCEPCIÓN .....	14
2.2.4.7. EVALUACIÓN Y VALORACIÓN .....	15
2.2.1.8. LA DECISIÓN DE ACTUAR Y LA ELECCIÓN DE LA META .....	15
2.2.1.9. LA ACTIVACIÓN .....	15
2.2.1.10. LA DIRECCIÓN DE LA META.....	16
2.2.1.11. EL CONTROL DEL RESULTADO .....	16
2.2.1.12. TÉCNICAS MOTIVACIONALES .....	17
• POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN .....	17
• MEJORA DE LAS CONDICIONES LABORALES .....	17
• ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.....	17
• ADECUACIÓN DE LA PERSONA AL PUESTO DE TRABAJO .....	17



•	EL RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO .....	18
<b>2.2.1.13.</b>	<b>MOTIVACIÓN Y SUS ALCANCES.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.14.</b>	<b>MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.15.</b>	<b>PROCESO DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA.....</b>	<b>19</b>
•	COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS .....	19
•	ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR AL PERSONAL.....	20
•	LO QUE MOTIVA AL DIRECTIVO .....	20
<b>2.2.1.16.</b>	<b>MOTIVAR MEDIANTE EL DISEÑO DEL TRABAJO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.17.</b>	<b>LAS RECOMPENSAS DE LOS EMPLEADOS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2.</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2.1.</b>	<b>DEFINICIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2.2.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>24</b>
•	¿QUÉ SE EVALÚA?.....	24
•	RESULTADOS DE LAS TAREAS INDIVIDUALES .....	24
•	CONDUCTAS.....	24
•	RASGOS.....	25
<b>2.2.2.3.</b>	<b>LA RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.2.4.</b>	<b>DETERMINAR LA RAZÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2.5.</b>	<b>¿QUIÉN REALIZA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO? .....</b>	<b>26</b>
•	COMITÉS EVALUADORES.....	27
•	AUTOEVALUACIONES.....	27
•	EVALUACIÓN POR PARTE DEL PERSONAL SUBALTERNO.....	28
•	EVALUACIÓN DE 360° GRADOS .....	28
•	SISTEMAS DE INCENTIVOS ECONÓMICOS.....	29
<b>2.2.2.6.</b>	<b>ELEGIR CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2.7.</b>	<b>DESEMPEÑO PARA ALCANZAR METAS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2.8.</b>	<b>NUEVAS TENDENCIAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.</b>	<b>DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.</b>	<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5.1.</b>	<b>TEMA .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5.2.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5.3.1</b>	<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>49</b>
<b>2.5.3.2.</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>49</b>
<b>2.5.4.</b>	<b>BENEFICIARIOS .....</b>	<b>49</b>
<b>2.5.5.</b>	<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO .....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.5.2.</b>	<b>DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>

2.5.6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	51
2.6.	CONCLUSIÓN .....	56
2.7.	RECOMENDACIONES .....	57
2.8.	BIBLIOGRAFÍA .....	58
2.8.1.	WEB: GRAFÍAS.....	59
2.9.	ANEXOS .....	60

## 1.9. Resumen

El trabajo de investigación se basa en una indagación mixta puesto que, se buscará cuantificar y cualificar las diversas variables (motivación y desempeño laboral) que intervendrían en éste trabajo investigativo, el cual, tiene como objetivo principal establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal tanto administrativo como personal de actividades varias del hotel Oro Verde de Manta. Para alcanzar éste objetivo, se tomó como referencia las diferentes teorías administrativas que incluyen entre sus fundamentaciones los factores motivacionales, constituyéndose en cada uno de los puntos determinantes de éste estudio.

Como instrumento de recolección de datos, se aplicó las encuestas a la población del objeto de estudio, que son los trabajadores del hotel, la cual, se tomó una muestra de 33 obreros. Los datos que se obtengan de ésta investigación nos proveerán toda la información necesaria para realizar un diagnóstico sobre los factores de motivación y la influencia de ésta en el desempeño laboral.

Se planteará un plan de acción en el manejo del recurso humano que permita establecer los incentivos dentro del desempeño laboral del hotel, que promuevan la eficiencia y eficacia de los colaboradores y su desarrollo organizacional con incidencia positiva en la consecución de los objetivos comunes, tanto para el colaborador como para el hotel.

Finalmente, con la obtención de los resultados de la aplicación de encuestas a trabajadores del hotel, se realizará una propuesta, la cual, favorecerá al mismo para mejorar la motivación entre sus trabajadores y optimizar el desempeño laboral de la misma.

## **2. CUERPO DE LA INFORMACIÓN CIENTÍFICA**

### **2.1. Introducción**

En las organizaciones actualmente es importante la motivación, puesto que es un elemento fundamental para que los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral. Sin duda, es un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para llegar a lograr los objetivos de sus metas y así motivar al personal para que realicen sus trabajos con mayor productividad. Por lo tanto, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

Los recursos humanos en el siglo XXI, se consideran el activo más esencial de cualquier institución y organización (Chiang & Jang., 2008). En particular, los recursos humanos de los hoteles constituyen una proporción notable del presupuesto y tienen un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de la industria.

Es ampliamente reconocido que en la bibliografía sobre recursos humanos que la promoción de la motivación del personal en cualquier institución da como resultado una mayor calidad de la misma y un rendimiento de primera categoría. Para decirlo de otra manera, la motivación y el rendimiento laboral se han considerado una importante fuerza impulsora detrás del éxito de las empresas.

La teoría de la motivación puede facilitar en el momento de tomar en consideración las diversas inversiones que se pueden hacer en obreros. Las inversiones, a través de diferentes formas de motivación, en el personal se ofrecen hoy con la esperanza de los beneficios futuros de una empresa.

En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por ende, se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como para la institución, el resultado de esto sería que el colaborador tiende a perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe/a como con el resto de sus compañeros/as. Se han generado

diferentes programas para motivar al personal, con el propósito que ellos sientan que los encargados de las organizaciones se preocupan por sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, considerando el desempeño que ellos realizan con motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos. Un buen trabajador animado, con ganas de realizar sus actividades genera un beneficio bueno para él, como para la empresa y esto ayuda a que tengan un desenvolvimiento positivo con sus compañeros/as de laburo.

Por consiguiente, lo antes mencionado para poder comprender sobre el tema se citarán los siguientes autores:

Jiménez., (2009) en el artículo disponible en internet de la revista electrónica CEMCI, define la motivación como uno de los conceptos más ampliamente estudiados a la hora de intentar comprender el comportamiento de los individuos, “la motivación es un concepto que se utiliza a diario pues es un factor fundamental en las organizaciones, es una variable determinante en el desempeño laboral.”

La motivación también puede determinarse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés, en el aspecto laboral en los colaboradores de una organización es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar alcanzar un objetivo personal u organizacional.

Asimismo, en el artículo de motivación personal de Prensa Libre (2011) se plantea que la motivación personal debe ser un juicio consistente que hace que los seres humanos sean seguros de sí mismos. Por tal motivo, proporciona efectividad y positivismo en su ámbito cotidiano. Esto quiere decir que la motivación es un elemento para salir adelante día a día, una persona se siente motivada y realiza sus tareas laborales con mayor eficacia, tiene consecuencia en todos los aspectos de la vida y es fundamental en el trabajo para poder determinar cómo actuar, cómo tratar a la gente y cómo desenvolverse; además, es fundamental para poder crecer, ascender y cumplir todas las metas.

Por otro lado, la motivación en el ser humano ayuda a que la persona se pueda desenvolver y dar de sí tanto en su vida personal como en el ámbito laboral, estimula a que sea una persona emprendedora y logre el alcance a lo que se propone.

La motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos de la compañía. Ahora bien, uno de los principales problemas dentro de la empresa debido a la falta de motivación es el enfurecimiento del ser humano por no hacer un excelente trabajo; el estar motivado en el trabajo produce varios efectos psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentirse competente y útil y mantener autoestima.

"En un mundo caracterizado por la competencia, el enfoque en el cliente y la necesidad de velocidad y flexibilidad, para obtener los resultados que desea, aún debe depender de su gente para llevar el día" (Storey 2007, p.9). Por lo tanto, es esencial emplear "individuos talentosos, que necesitan desarrollarse, motivarse, recompensarse y proporcionarse con las culturas organizacionales y los procesos de trabajo que los harán exitosos" (Storey 2001, p.9).

Esta teoría también aplica al sector hotelero que "los empleados del hotel requieren inteligencia, conocimiento y habilidades laborales, y capacidad de gestión del tiempo, pero sin motivación, un empleado no avanzará en su carrera" (Wong, Siu y Tsang., 2007).

Se han propuesto teorías como Maslow (1954), Alderfer (1972) y Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), para investigar los factores que motivan a los empleados en las organizaciones. Estas teorías son importantes porque responden a las razones por las cuales el personal está motivado, por lo tanto, si se aplica adecuadamente podría resultar tener un mejor personal motivado que finalmente pueda lograr una mayor eficiencia y eficacia en las organizaciones.

En esta investigación, se empleará la teoría de los dos factores de Herzberg, los cuales son factores intrínsecos y extrínsecos. El primero se refiere a la satisfacción laboral, mientras que el último se refiere a la insatisfacción.

Herzberg afirmó que los motivadores son factores intrínsecos que permiten el crecimiento psicológico y laboral, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el avance, los desafíos y el trabajo en sí (Ajila y Abiola 2008).

Por otro lado, los factores de higiene son extrínsecos y se refieren a las condiciones de trabajo más que al trabajo en sí (Armstrong 2010). Los factores son la seguridad laboral, el salario, las condiciones laborales, la política de la empresa, la administración, la supervisión y las relaciones interpersonales con los subordinados y supervisores.

El Hotel Oro Verde, es un grupo pionero en la cadena hotelera ecuatoriano, el cual contribuye al desarrollo económico y social de las ciudades en las cuales opera. Este ha realizado esfuerzos para motivar a sus empleados, pero persisten los obstáculos para la implementación de estas medidas, y la satisfacción del personal que permita alcanzar el éxito.

Este estudio se lleva a cabo en el Hotel Oro Verde en Manta-Manabí, y su objetivo está orientado a qué medidas motivacionales existen, a qué grado los empleados son satisfactorios con las medidas de motivación, a comprender las necesidades y deseos de los empleados y lo que puede ser hecho para lograr la mejora de la misma.

Por lo tanto, el estudio proporcionará medidas motivacionales en el Hotel Oro Verde. El estudio de investigación ayudará a informar al Consejo de Administración del Hotel Oro Verde sobre los problemas de motivación y desarrollar estrategias para minimizar los problemas. La investigación también ayudará a los gerentes y los trabajadores a reconocer sus obligaciones y responsabilidades con respecto al mejor desempeño organizacional.

Para lograr los objetivos, esta investigación empleó un marco conceptual que abarca los conceptos importantes de motivadores intrínsecos y extrínsecos y enfoques de gestión del rendimiento para el trabajo y el desempeño organizacional. También involucró el empleo de la teoría de la motivación en su marco teórico.

## **2.2. Marco teórico de la investigación**

### **2.2.1 Antecedentes investigativos**

Etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad (Trechera, 2008). Por lo que es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen, el comportamiento es vigorosa, dirigido y sostenido” (Santrock, 2007) o su “estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”. (Santrock, 2007). El estudio se dirige a describir los factores motivacionales de los servidores públicos en el Ecuador y comparar su relación planteándose como objetivos empíricos la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales dentro de un grupo de empresas.

La motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en la que esta toma parte (Ajello, 2007). De esta manera podemos indicar que, la motivación es un aspecto de relevancia en la orientación de acciones y conforma un elemento central que conduce las personas a realizar sus objetivos.

#### **2.2.1.2. Fundamentación legal**

Los siguientes textos constitucionales y legales se refieren a esta garantía básica del debido proceso, que es la motivación.

El Art. 76 numeral 7 de la Constitución de la República vigente, dispone en su parte pertinente. En todo proceso en el que se determinen derechos y obligaciones de cualquier orden, se asegurará el derecho al debido proceso que incluirá las siguientes garantías básicas. El Derecho de las personas a la defensa incluirá las siguientes garantías:

l) Las resoluciones de los poderes públicos deberán ser motivadas. No habrá motivación si en la resolución no se enuncian las normas o principios jurídicos en que se funda y no se explica la pertinencia de su aplicación a los antecedentes de hecho. Los actos administrativos, resoluciones o fallos que no se encuentren



debidamente motivados se considerarán nulos. Las servidoras o servidores responsables serán sancionados.

El Art. 130 numeral 4 del Código Orgánico de la Función Judicial, señala en su parte pertinente. Facultades jurisdiccionales de las juezas y jueces.- Es facultad esencial de las juezas y jueces ejercer las atribuciones jurisdiccionales de acuerdo con la Constitución, los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes; por lo tanto deben

Motivar debidamente sus resoluciones. No habrá motivación si en la resolución no se enuncian las normas o principios jurídicos en que se funda y no se explica la pertinencia de su aplicación a los antecedentes de hecho. Las resoluciones o fallos que no se encuentren debidamente motivados serán nulos.

El Art. 108 ibídem dispone. Infracciones graves.- A la servidora o al servidor de la Función Judicial se le podrá imponer sanción de suspensión, por las siguientes infracciones.

No haber fundamentado debidamente sus actos administrativos, resoluciones o sentencias, según corresponda, o en general en la sustanciación y resolución de las causas, haber violado los derechos y garantías constitucionales en la forma prevista en los artículos 75, 76 y 77 de la Constitución de la República.

### **2.2.1.3 Fundamentación Filosófica**

A principios del siglo XVIII, con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

## **2.3. Motivación**

### **2.3.1.1. Definición**

González., (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

### **2.3.1.2. Primeras teorías de la motivación**

Robins y Judge., (2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por Abraham Maslow, quien determinó la hipótesis de que dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar:

1. Fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo.
2. Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Se pueden encontrar el efecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.
4. Estima. Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que

tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización. Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción.

- **Teorías X y Y**

Douglas McGregor, citado por Robins y Judge., (2013), estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo. Quienes se basan en la teoría Y, suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad.

La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo.

- **Teorías de los dos factores**

“Con la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso”. (Fonseca, M., 2011).

La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene. Puesto que en esta teoría relacionan factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción.

Durante los factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

- **Teoría de las necesidades de McClelland**

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

1. Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.
2. Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
3. Necesidad de afiliación. Se refiere al deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

- **Teoría del aprendizaje**

Según Jones y George., (2006). Es la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas.

Esta teoría se enfoca principalmente en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.

El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño

### **2.3.1.3. Clasificación**

Luego de realizar un breve análisis de lo que es la motivación y sus principales teorías, ahora revisará cómo ésta influye en las actividades diarias, específicamente en el trabajo.

“Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo”. (Chiavenato, 2007, p. 48).

Por lo tanto se puede hablar de dos tipos de motivación laboral que pueden influir en el desempeño laboral: la motivación intrínseca y extrínseca.

#### **2.3.1.3.1. Motivación Intrínseca**

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow, las cuales se habló anteriormente en las principales

teorías, son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Lindstrom., (2001) afirma que se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva,

Por lo tanto podemos decir que la motivación intrínseca se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades superiores.

#### **2.3.1.3.2. Motivación Extrínseca**

Esta satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: la fisiológicas y las de seguridad. Se denominan extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc).

Marín, A. y Velasco, M., (2007). Esta motivación es propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Es decir, que la motivación extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores,

Su relevancia radica en la capacidad de imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano. En las condiciones externas, comprende una categoría de variables constituidas por eventos externos (grupo y puesto de trabajo, la tarea) y otra por personas y agentes (comportamientos típicos de jefes, colegas, subalternos). Contienen variables externas al organismo, propias del medio organizacional y del puesto de trabajo. Condiciones de relación entre

lo interno y externo, que muestran cómo las personas con determinadas categorías de necesidades valoran cierto tipo de condiciones de trabajo.

Por lo tanto, se puede decir que la motivación intrínseca se refiere a la motivación que viene desde el interior de un individuo y que lo incentiva a realizar una actividad por placer o preferencia propia, sin que exista de por medio alguna recompensa externa o del exterior, mientras que la motivación extrínseca está dada por factores externos de un individuo, y estos son recompensas externas o del exterior, que los atrae a realizar una acción por lo que se recibirá a cambio por ese trabajo, estas recompensas proporcionan satisfacción y placer que la tarea por sí misma no podría proporcionar.

#### **2.3.1.4. Proceso para lograr la motivación**

Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb., (2011). Motivarse es un proceso en el cual debe de existir un control o evaluación tanto del individuo como de la organización. La verificación del estado de motivación del equipo de trabajo es un tanto o más importante que la implementación de acciones motivadoras.

El proceso motivacional se explica enfocándose en los siguientes aspectos:

- El estímulo
- La percepción
- La evaluación-valoración
- La decisión de actuar y la elección de la meta
- La activación
- La dirección
- El control del resultado

“El proceso inicia con la estimulación del individuo para alcanzar las metas”.  
(Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb., 2011).

Sin embargo, si no se hace la verificación constante del proceso, el individuo puede llegar a desmotivarse. Debido a que el ser humano es cambiante, y lo que nos apasiona hoy puede ser que mañana no nos apasione más. Es por ello, que el proceso motivacional para el cumplimiento de metas en una empresa no finaliza al estimular la satisfacción al trabajador únicamente en periodos específicos.

Por lo cual, el control del proceso motivacional es primordial para lograr los objetivos finales de la organización con las especificaciones y el periodo requerido.

#### **2.3.1.5. El estímulo**

El proceso de motivación inicia con la adecuada estimulación del individuo. Sabemos que los estímulos corresponden a los motivadores extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, como se describió anteriormente.

Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb., (2011). Existen dos tipos de desencadenantes de los estímulos los externos y los internos. Los externos se refieren a los objetivos que se convierten en metas debido a que el individuo se siente atraído a la satisfacción que percibirá al obtenerlos, defienden que este tipo de estímulo es el concerniente al deseo.

Cuando se refieren a los estímulos internos indican que son aquellos que se producen por cambios o signos percibidos en el individuo, estos cambios o signos son generalmente de carácter negativo, e impulsan al individuo a lograr un objetivo que los suprima, este tipo de estímulo es el que se desencadena debido a la necesidad.

#### **2.3.1.6. La percepción**

Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb., (2011). La percepción del estímulo es tan importante como el estímulo en sí. La falta de percepción del estímulo puede afectar el proceso de motivacional. Así, cuando el estímulo no es percibido adecuadamente por el individuo, éste no se sentirá atraído al cumplimiento del objetivo. Existen dos tipos de percepciones: las conscientes y las no conscientes.



Es básico y necesario para las personas encargadas de la motivación en la empresa conocer si el estímulo ha sido correctamente percibido por el trabajador. Por lo anterior, la evaluación y control de la percepción del estímulo son factores primordiales para motivar de manera eficiente.

#### **2.3.1.7. Evaluación y valoración**

Según, Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb., (2011). En esta etapa del proceso el individuo ha detectado el estímulo, por lo que realizará una evaluación de las expectativas que desea o necesita conseguir eventualmente con el objetivo propuesto y valorará las connotaciones que este objetivo tiene para él.

Al igual que el estímulo y la percepción del estímulo, esta etapa puede ser percibida por el individuo de manera consciente.

Es fundamental conocer si la evaluación y valoración del estímulo ha sido aceptada positivamente por el individuo. Esta etapa del proceso motivacional es crucial para obtener los resultados deseados para el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.3.1.8. La decisión de actuar y la elección de la meta**

En esta etapa, según Palmero, Gómez, Carpi, & Guerrero, (2008), el valor del objetivo, las expectativas de conseguirlo y la necesidad o deseo, se combinan para iniciar el proceso motivacional en el individuo para alcanzar las metas.

Estos tres factores son necesarios para iniciar la conducta motivadora. Si alguna de estas tres variables o factores es Cero (0), el proceso motivacional no tendrá el fin esperado y no se iniciará la conducta motivacional. De lo anterior se puede concluir que la necesidad o el deseo son los factores predominantes para desencadenar la conducta motivadora que lleve al individuo a buscar concretar las metas propuestas, por lo cual, es esencial conocer y fortalecer estos aspectos.

#### **2.3.1.9. La activación**

Una vez que el individuo detecta el estímulo, la necesidad o el deseo, se inicia la activación hacia la obtención del objetivo. Una vez que se ha detectado la

necesidad se activan los mecanismos para corregirla. La activación se vuelve específica, por lo que solo entran en funcionamiento aquellos sistemas necesarios para corregir esa necesidad de llegar al objetivo.

“Es importante conocer si el trabajador esta consiente de la activación del proceso motivacional. Conocer cómo el individuo logrará obtener el objetivo es una acción primordial para los altos mandos”. (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb., 2011).

Es primordial que los directivos conozcan el nivel de satisfacción que desempeñan sus trabajadores en el puesto en el que laboran, puesto que se daría a conocer la manera en pueden ayudar al trabajador para que contribuya de manera positiva a la empresa u organización.

#### **2.3.1.10. La dirección de la meta**

La dirección inicia en el momento que la etapa de evaluación y la valoración entran en el proceso motivacional. (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb., 2011),

En esta etapa existen dos posibilidades. En primer lugar, la dirección en relación con la elección de la meta, esta se refiere hacia dónde canalizar la activación producida por el estímulo a la mano de las posibilidades que se tengan para alcanzarlo. En segundo lugar, con la conducta que lleve al individuo a alcanzar la meta propuesta, esta se refiere a la pregunta de cómo canalizar la activación producida por el estímulo para alcanzar la meta. En las ambas direcciones se reflejará la elección que tome el individuo como meta y la conducta que asimile para conseguirlo.

#### **2.3.1.11. El control del resultado**

En esta fase el individuo decide qué conducta utilizará como instrumento para conseguir la meta.

“Le llaman conducta instrumental. Consideran que este es un aspecto importante y que es la manifestación de la conducta motivadora”. (Palmero, Cristina, Gómez, Carpi, & Gorayeb., (2011).

Es importante que se atribuyan responsabilidades y metas que se puedan ser cumplidas por el trabajador, por lo que se debe conocer con claridad los rendimientos de cada una de las personas con las que se trabaja. Por último, debido a lo ya mencionado en muchas ocasiones podemos sobrecargar al equipo con más labores de las que son capaces de cumplir, lo que puede conllevar a que la persona se desmotive y decida abandonar las metas propuestas.

#### **2.3.1.12. Técnicas motivacionales**

Ruiz, et. Al., (2012) definen estas técnicas como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, puesto que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente.

- Políticas de conciliación

Esta es una de las técnicas para motivar al personal, las cuales están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.

- Mejora de las condiciones laborales

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, temperatura, decoración o equipos de trabajo adecuados, la seguridad que le brindará la organización al colaborador, puesto que de esta manera se podrán efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

- Enriquecimiento del trabajo

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo puesto que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Debido a esto hará que el trabajador esté motivado e interesado en su trabajo.

- El reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse simplemente en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico, una carta, un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También puede darse a los colaboradores como regalos.

#### **2.3.1.13. Motivación y sus alcances**

Madrigal., (2009) refiere que la motivación, es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo.

La palabra motivación deriva del latín motus, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven al individuo para actuar de una determinada manera. La motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional.

#### **2.3.1.14. Motivación en el trabajo**

Madrigal., (2009) define a la motivación en el trabajo como el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

Existen diversos mecanismos en la motivación de los empleados la cual influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- En segundo lugar se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada persona cuenta con factores motivacionales propios, puesto que esto ayuda a que los impulsos les permitan desplegar sus diversos potenciales.
- En tercer lugar figura la personalidad, la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

### **2.3.1.15. Proceso de la motivación en la empresa**

Taquechel & García., 2008). Este proceso constantemente tiene una inclinación piramidal; una necesidad produce un deseo y para poder llegar a lograrlo es necesario establecer las estrategias y acciones que en algunos casos pueden generar cierto tipo de controversia pero el directivo que puede auto-motivarse este tipo de confusión le generan retos.

- Como motivar a los empleados

“Para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes”. (Madrigal., 2009).

Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico.

Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar

la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

- Estrategias para motivar al personal

Según, Taquechel & García., 2008). Otra postura se refiere a la creación de condiciones, en donde los colaboradores pueden sentirse retados y así ellos puedan desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que se crea un ambiente en donde se promueve la confianza, el trabajador sienta que el trabajo que se ha realizado y elaborado tiene un sentido y un propósito.

Una de la debilidad en este enfoque es que el personal de las empresas se sientan desarrolladas únicamente si ven los resultados puntuales en su actividad, la motivación en los empleados se relacionan con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la organización, la cual el establecimiento de expectativas estrategias y objetivos apropiados y razonables.

- Lo que motiva al directivo

Madrigal., (2009). Al igual que los colaboradores, el directivo empresario o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos elogios y recompensas para un profesional se tiene en cuenta el dinero ya que este tiene un lugar bajo de su lista de prioridades, debido a que se encuentra bien remunerado y así es más importante en su escala de valores las expectativas profesionales.

Sin embargo las motivaciones que funcionan a largo plazo y que realmente tienen un efecto sobre el rendimiento no son solo de tipo económico o de tipo material sino las que hacen por retos y que llegan a exigir del profesional su mayor desarrollo. Esto es un motivador de un directivo, el trabajo del mismo se debe hallar el aspecto motivacional y tiene un doble sentido, en primer lugar por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas requeridas

de la organización y en segundo lugar por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimientos, responsabilidad, posibles de mejora y crecimiento.

### **2.3.1.16. Motivar mediante el diseño del trabajo**

“Las investigaciones acerca de la motivación se establecen cada vez más sobre enfoques que relacionan los conceptos, ésta con cambios en la manera en que están estructurado el trabajo”. (Robbins y Judge., (2009).

Dichos estudios sobre diseño del trabajador brindan evidencias bien sustentadas puesto que la forma en que se estructuran los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica.

El modelo de las caracterizas del trabajo Dicho modelo fue creado por J. Richard Hackman y Greg Odham citado por Robbins y Judge., (2009) sugieren que cualquier trabajo queda detallado en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

- Variedad de aptitudes Grado: en que el trabajo se requiere que se ejecuten actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierta cantidad de aptitudes y talentos.
- Identidad de la tarea Grado: en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total y reconocible.
- Significancia de la tarea Grado: en que las tareas laborales tienen consecuencias sustanciales en las vidas o actividades de los individuos.
- Autonomía Grado: en que el empleado proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad, el individuo puede tomar sus propias decisiones para que programe sus labores y determine los procedimientos adecuados para llevarlo a cabo.
- Retroalimentación Grado: en que la realización de las tareas de trabajo, se necesita para su puesto y da como resultado que el colaborador reciba información directa y clara y concisa sobre la eficacia de su desempeño.

### **2.3.1.17. Las recompensas de los empleados**

Robbins y Judge., (2009) explican que el pago no es un factor que impulsa una manera importante de la motivación en área laboral. Sin embargo, para motivar a las personas es importante que subestimen la importancia que tiene el sueldo para mantener los talentos notables.

Un estudio que se realizó con los colaboradores de una organización en el 2000 reveló que solo el 45% de los empleados pensaban que el pago era un factor clave, por el que se perdía el talento, el 71 % de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal. Dado que la paga es tan importante entender cómo se debe pagar a los empleados, para esto es mencionaron algunas decisiones estratégicas.

Para los colaboradores de una empresa el atractivo de los planes de pago basados en las aptitudes es que incrementan la flexibilidad de la fuerza de trabajo si los empleados son intercambiables es más fácil hacer las asignaciones. El pago con base en las aptitudes también llega a facilitar la comunicación a través de la organización debido a que los individuos entienden más los trabajos de los compañeros.

### **2.3.2. Desempeño laboral**

#### **2.3.2.1. Definición**

Robbins, Stephen, Coulter., (2013), definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge., (2013). En las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.



El desempeño laboral es importante dentro de toda empresa u organización puesto que mediante esto el trabajador manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a lograr los resultados que se esperan al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el trabajo.

### **2.3.2.2. Objetivos de la evaluación de desempeño**

“La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos”. (Robbins, Stephen, Coulter., (2013)

Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

- **¿Qué se evalúa?**

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

- **Resultados de las tareas individuales**

Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

- **Conductas**

En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus

miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, puesto que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Por consiguiente, muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos auto dirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso.

Según una encuesta realizada por Pablo Blanco, M en el 2012 reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos, el 53% de los empleados ahora participan en sus evaluaciones de desempeño. En continuidad las evaluaciones son bastantes indulgentes, las cuales presentan una inclinación al servicio de los colaboradores y pocas veces coinciden con las calificaciones que designen los supervisiones, tal vez sea más correcta para fines de desarrollo y deben combinarse con otras fuentes de información para disminuir errores de evaluación.

Existen distintos tipos de evaluadores tales como:

- Comités evaluadores

Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales debido a que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación los diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

- Autoevaluaciones

Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas. Un estudio que se realizó en una organización, llegó a la conclusión que si se le pide a un empleado calificar su propio desempeño laboral el 40% de los trabajadores en puestos de todos tipos se colocaron a sí mismos en el 10% superior y prácticamente todos los empleados restantes se clasifican a sí mismo al menos en el 50% superior; en otro estudio. Las autoevaluaciones en realidad se correlacionaron negativamente con su desempeño posterior en un centro de evaluación en contraste, un promedio de las calificaciones de supervisor, colega y subalterno del trabajador predijeron el desempeño en el centro de evaluación del sujeto.

- Evaluación por parte del personal subalterno

En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere. La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente. Un estudio que se realizó por Pablo Blanco, M en el 2013, se enfocó en 252 gerentes durante cinco administraciones anuales de un programa de retroalimentación ascendente. Los gerentes a quienes inicialmente se les calificó como deficiente o moderados presentaron mejorías significativas en puntuaciones de retroalimentación ascendente, durante un periodo de cinco años. Los gerentes que se reúnen con los subalternos para analizar y examinar su retroalimentación ascendente mejoraron más que los gerentes que no lo hicieron.

- Evaluación de 360° grados

La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, puesto que la

información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario.

El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican, llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto mejoría.

- Sistemas de incentivos económicos

Newstrom., (2011). Muchas empresas que luchan por sobrevivir se enfocan en su atención a la administración del desempeño, esta idea parte de la premisa que el desempeño del colaborador puede administrarse y mejorarse ya sea mediante el establecimiento de metas, ya que una buena estructura organizacional actualiza, una mejor tecnología, nuevos horarios de actividades laborales, una alta participación de los empleados y una mejor motivación.

Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad. Se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajador, el factor básico de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional y hacer que el salario de un empleado dependa de una o más dimensiones.

Entre los objetivos adicionales se pueden mencionar la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades claves del personal. Los criterios para aplicar estos incentivos tendrán la producción del empleado las utilidades de la organización, ahorros en costos, unidades enviadas, un nivel de servicio al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales. La evaluación del desempeño puede ser utilizada en forma individual o colectiva, y el salario puede dar de inmediato o futuro como en los planes de participación de utilidades.

### **2.3.2.3. Elegir criterios de evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño debe medir el mismo mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales”. (Koontz., 2012).

Para una función administrativa, no es suficiente contar con un ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como poder alto en la organización algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz

### **2.3.2.4. Desempeño para alcanzar metas**

Navarro Iriarte., (2012). Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideren objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor excepcional. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida proyectada para alcanzar objetivos cuantificados, quizás los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de fijar metas de manera inteligente, planificar los programas que ayuden a realizar y tener éxito al alcanzarlas.

Aquellos que han actuado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve a quienes logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados debido a factores fuera de su control por tanto. La evaluación frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente.

### **2.3.2.5. Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño**

“La información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las empresas es buscar la excelencia sustentada en esta base de la rentabilidad”. (Chiavenato., 2007)

Una de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyo notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento es debido a que se comprimió la

jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo.

## 2.4. Diagnóstico o estudio de campo

Presentación e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a la población del Hotel Oro Verde de Manta.

**Pregunta N°1.** ¿Siente que tiene el apoyo suficiente de la empresa para desempeñarse bien?

**TABLA Y GRÁFICO NO.1**

Opciones de respuesta	Número de empleados	Porcentaje
SI	30	91%
NO	0	0 %
AVECES	3	9%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado  
por: Evelyn Macías

**Ilustración 1: Apoyo al desempeño de los empleados**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado  
por: Evelyn Macías

Mediante las encuestas realizadas a los trabajadores del Hotel Oro Verde de Manta se obtuvo un resultado del 91% SI, contra un 9% del NO. Esto significa que la mayoría de los empleados se sienten apoyados por la empresa, no obstante se tiene que reforzar más el apoyo hacia ellos. Puesto que un 9% no sienten tanto ese apoyo.

Es necesario e importante que los directivos de las organizaciones tengan empatía ante sus empleados. Siendo así, sus trabajadores tendrán un mayor rendimiento laboral y se sentirán a gusto en su lugar de trabajo.

**Pregunta N°2.** ¿Su jefe toma en cuenta su opinión cuando da su punto de visto sobre algún tema que se habla dentro de la empresa?

**TABLA Y GRÁFICO NO.2**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
SI	26	79%
NO	0	0
AVECES	7	21%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 2 Participación de los empleados en la toma de decisiones**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

Las encuestas realizadas dieron un resultado del 79% SI y 21% NO. Significa que la mayoría de los empleados sienten que están involucrados en el proceso de tomar una decisión en el Hotel Verde. Pero, hay un porcentaje pequeño del 20% que dice que no, esto quiere decir que el hotel debe considerar involucrar más a los empleados en el proceso de la toma de decisiones las cuales se ajusten a su posición.

Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo. Cuando la persona participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida/o a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

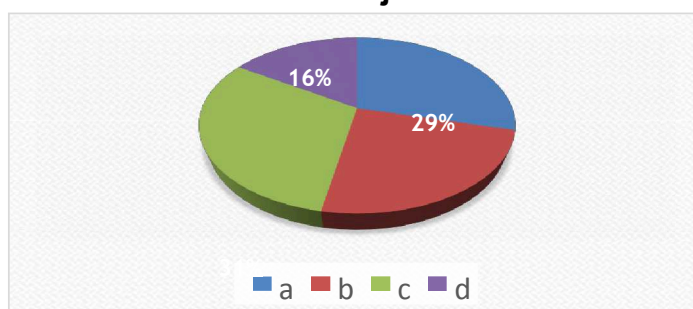


**Pregunta N°3.** De los siguientes puntos, ¿cuáles considera usted importante para su trabajo? Elija 3 ítems.

**TABLA Y GRÁFICO NO.3**

	Opciones de respuestas	Porcentaje
<b>A</b>	Una sensación de que puede lograr sus aspiraciones y planes a través de su trabajo	29%
<b>B</b>	Ser reconocido como contribuyente al objetivo general de la organización.	24%
<b>C</b>	Sentir que eres responsable de tu trabajo y resultados.	31%
<b>D</b>	Una sensación de que su trabajo le ofrece, una perspectiva de futuro para el avance.	16%
Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías		100%

**Ilustración 3 Condiciones importantes para su trabajo**



**Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías**

Las encuestas aplicadas a los trabajadores del hotel escogieron los ítems 29% A, 24% B y 31% C, como importantes para su desempeño laboral. Esto quiero decir a través que se sienten satisfecho con lo q realizan porque les ayuda a poner en práctica lo que saben. El siguiente punto especifica que contribuye de una manera positiva a la empresa y como último seleccionado por los empleados es que se sienten comprometido tanto de su trabajo como de sus resultados

Para tener una buena condición de trabajo, los empleados deben sentirse satisfechos con ellos mismos desde cualquier ámbito es por ello que se plantean diferentes puntos de vistas para su mejora del desempeño laboral dependiendo de la persona.

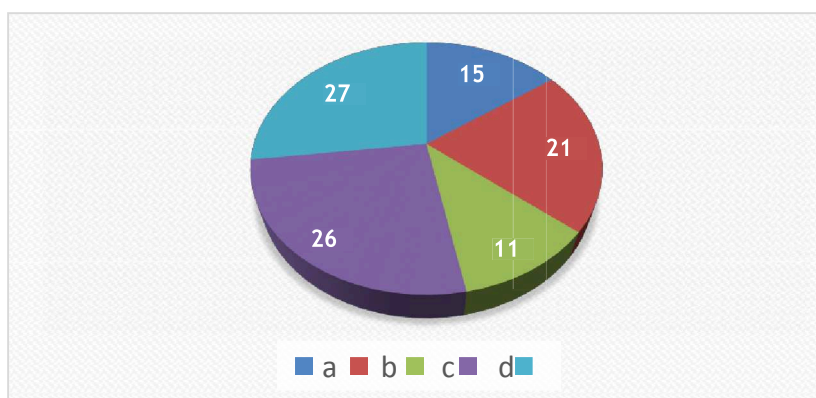
**Pregunta<sup>o</sup>4.** De los siguientes puntos, ¿cuáles considera usted importante para la motivación en su trabajo? Elija 3 ítems.

**TABLA Y GRÁFICO NO.4**

	Opciones de respuesta	Porcentaje
<b>a</b>	Buena paga	15%
<b>b</b>	Buenas condiciones laborales	21%
<b>c</b>	Buen entorno físico	11%
<b>d</b>	Adecuada seguridad laboral	26%
<b>e</b>	Buenas relaciones de trabajo	27%
		100%

Fuente: Hotel Oro Verde  
Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 4 Motivación para su desempeño laboral**



Fuente: Hotel Oro Verde  
Elaborado por: Evelyn Macías

En las encuestas aplicadas los trabajadores del hotel escogieron 3 ítems, buenas relaciones de trabajo (27%), Adecuada seguridad laboral (26%) las cuales son más importantes según su criterio, las mismas que motivan a su desempeño laboral. no obstante con menos porcentaje los ítems, Buenas condiciones laborales (21%) y Buena paga (15%). Este punto pertenece a la motivación extrínseca, Es decir, cuando la “motivación” es provocada por las consecuencias que provocan en “otros” nuestras conductas.

La motivación es una herramienta muy importante para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, así mismo para aumentar el desempeño de los trabajadores.

**PreguntaN°5.** ¿Cree usted que las buenas condiciones de trabajo son un buen incentivo para alentar el buen desempeño?

**TABLA Y GRÁFICO NO.5**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
SI	33	100%
NO	0	0%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 5 Condiciones de trabajo**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

En las encuestas realizada se puede dar cuenta que dio un resultado del 100%, el cual nos indica que las condiciones de trabajo en el hotel Oro Verde de Manta son las buenas.

La existencia de unas buenas condiciones de trabajo beneficia tanto a las empresas como a sus colaboradores, propiciando entornos en los que es agradable trabajar y en cual también se incrementa un clima de confianza mutua.

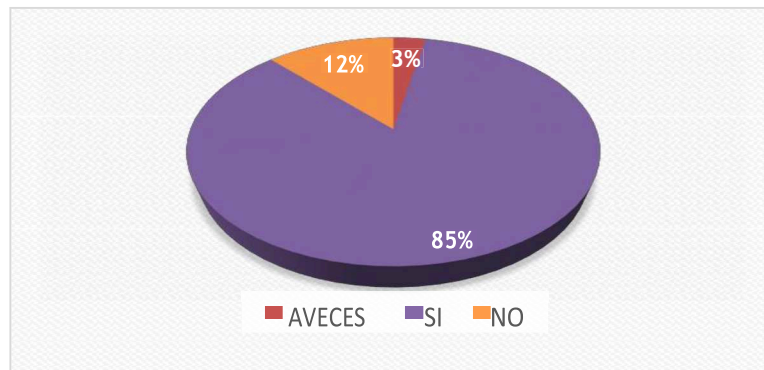
**PreguntaN°6.** ¿Crees que un buen salario y subsidio es un buen incentivo para alentar un buen desempeño?

**TABLA Y GRÁFICO NO.5**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
AVECES	1	3%
SI	28	85%
NO	4	12%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 6 Salario o subsidio como incentivo**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

Las encuestas dieron como resultado un SI 85% y NO 12%, en el transcurso de la aplicación de las mismas, uno de los trabajadores hizo una sugerencia respecto a la pregunta, en el cual, él dijo que el salario es un complemento, mas no una motivación. Muchas veces la motivación depende del tipo de persona, él por ejemplo, se motiva con una palmada en la espalda, puesto que es una motivación muy grande para el mismo, porque están reconociendo su trabajo. Por lo tanto, el trabajador puso como respuesta un AVECES.

Existen diferentes tipos de motivación entre los más mencionados tenemos el salario o subsidio, los cuales son los más utilizados en las empresas para motivar a sus empleados y así mejorar su desempeño laboral.

**Pregunta N°7.** ¿Crees usted que tener una seguridad adecuada sobre la protección de su trabajo te anima a tener un buen desempeño laboral?

**TABLA Y GRÁFICO NO.7**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
SI	32	97%
NO	1	3%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado  
por: Evelyn Macías

**Ilustración 7 Seguridad y protección laboral**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado  
por: Evelyn Macías

El resultado de las encuestas dio un 97% SI y un 3% NO, esto quiere decir que el hotel cuenta con la seguridad necesaria para sus empleados

La seguridad en las empresas es vital dentro de la misma, puesto que, es la amplitud de su alcance, abarcando no solamente la prevención de riesgos y las enfermedades físicas, sino también el bienestar psíquico de los trabajadores.

**Pregunta N°8.** ¿Cree usted que si su relación de trabajo con sus compañeros no es buena, eso influiría negativamente en su desempeño?

**TABLA Y GRÁFICO NO.8**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
SI	9	27%
NO	24	73%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 8 Influye la relación de trabajo con sus compañeros/as**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

Como resultado de las encuestas tenemos un 73% con un SI influye en el trabajo si la relación con sus compañeros/as no es buena, y un 27% con un NO influye la mala relación entre empleados en el trabajo. Esto quiere decir que la mayoría de empleados optan por convivir bien entre compañeros para que su desempeño en el trabajo sea positivo. Mientras que un porcentaje menor no le afecta lo ya mencionado en su trabajo.

Las relaciones con nuestros compañeros de trabajo son un factor fundamental para evaluar el nivel de satisfacción que tenemos en nuestro empleo. Es muy importante que el clima de trabajo sea bueno, puesto que repercutirá positivamente en todos los empleados, incluso en la productividad.

**PreguntaNº9.** ¿Siente que está reconocido en su trabajo?

**TABLA Y GRÁFICO NO.9**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
SI	6	18%
NO	27	82%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 9 Reconocimiento en el trabajo**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

Las encuesta dieron como resultado un 82% SI y 18% NO, esto quiere decir que el hotel utiliza este tipo de motivación en sus trabajadores. No obstante, hay que tomar en cuenta el 18% de los trabajadores encuestados, optaron por el no, se sugiere que el hotel tenga en cuenta este porcentaje puesto que el reconociendo es un factor importante dentro de la motivación.

El reconocimiento en el trabajo se está convirtiendo en mayor motivación y satisfacción laboral, mientras que la falta de aprecio generalmente resulta en la pérdida de personal.

**Pregunta N°10.** ¿Su trabajo le ofrece esa posibilidad de ascender de puesto?

**TABLA Y GRÁFICO NO.10**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
SI	30	91%
NO	3	9%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 10 Ascenso laboral**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

El resultado de las encuestas fueron 91%SI y 9%NO, con esto se deduce que el hotel aplica el ascenso de puesto de trabajo de acuerdo a su desempeño.

El ascenso implica realizar funciones de un nivel superior, el cual es un principal motivador dentro de los trabajadores. Demuestra en el empleado las ganas de superarse y de afrontar nuevos retos dentro de la empresa. La proactividad será muy valorada por tu jefe.



**Pregunta N°11.** ¿Cree usted que la supervisión constante de tu supervisor es una buena técnica para alentarla/o a usted a desempeñarse bien?

**TABLA Y GRÁFICO NO.11**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
<b>SI</b>	31	94%
<b>NO</b>	2	6%
<b>Total</b>	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 11 Supervisión a los trabajadores**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

Se obtuvo como resultado de las encuestas aplicadas un porcentaje del 94% SI y 6% NO, lo cual quiere decir que a los trabajadores del hotel les favorece y son contentos con la supervisión para desempeñarse bien en sus labores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. Por lo tanto los empleados toman esta supervisión como una motivación a desempeñarse positivamente a la empresa.

**Pregunta N°12.** ¿Alguna vez ha recibido capacitación del hotel?

**TABLA Y GRÁFICO NO.12**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
SI	33	100%
NO	0	0%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 12 Capacitaciones**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

Las encuestas aplicadas dieron un resultado del 100%SI, por lo tanto, esto quiere decir que el hotel da capacitaciones a sus empleados, puesto que deben de estar capacitados para brindar servicios de calidad.

La capacitación o también llamada desarrollo de personal es toda actividad desarrollada en una empresa respondiendo a sus necesidades y busca mejorar la actitud, el conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Por lo tanto, lo aprendido se pondrá en práctica dentro del desempeño laboral para beneficio de la empresa.

**Pregunta N°13.** Del 1 al 5 califique.

¿El área de trabajo en la empresa es efectiva para un buen desempeño laboral?

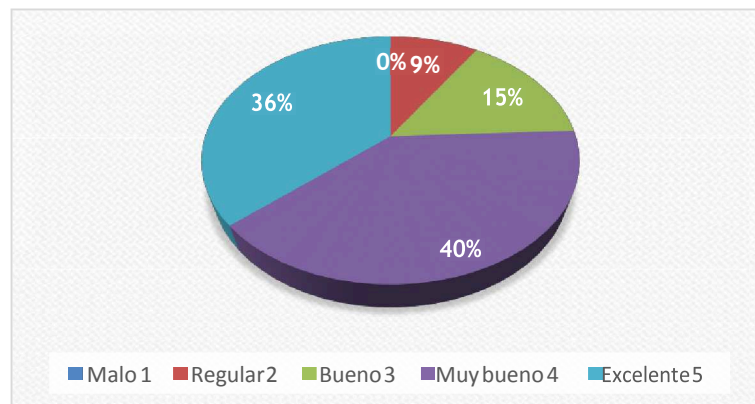
Malo 1/Regular 2/Bueno 3/Muy bueno 4/Excelente 5

**TABLA Y GRÁFICO NO.13**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
Malo 1	0	0%
Regular 2	3	9%
Bueno 3	5	15%
Muy bueno 4	13	39%
Excelente 5	12	36%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 13 Área de trabajo**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

En las encuestas aplicadas calificaron sus áreas de trabajo por lo que dio como resultado un 39% MUY BUENO, 36% EXCELENTE, 15% REGULAR, 9% REGULAR.

El área de trabajo es muy importante dentro de la empresa puesto que, es donde el trabajador pasa su mayoría de tiempo en el que labora, es por ello, que tiene que sentirse cómodo y satisfecho en el espacio donde labura por lo que esto, ayuda a motivar a sus empleados e incrementar su productividad.

**Pregunta N°14.** Del 1 al 5 califique.

¿Cómo califica usted la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

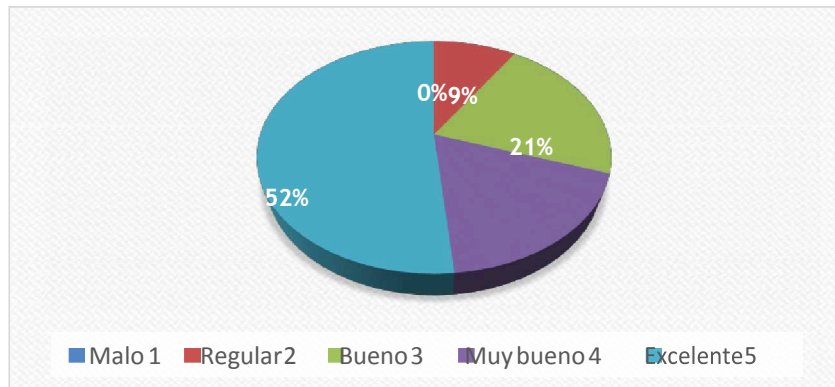
Malo 1/Regular 2/Bueno 3/Muy bueno 4/Excelente 5

**TABLA Y GRÁFICO NO.14**

Opciones de respuestas	Números de empleados	Porcentajes
Malo 1	0	0%
Regular 2	3	9%
Bueno 3	7	21%
Muy bueno 4	6	18%
Excelente 5	17	52%
Total	33	100%

Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

**Ilustración 14 Relación laboral entre compañeros/as**



Fuente: Hotel Oro Verde Elaborado por: Evelyn Macías

Las encuestas dieron como resultado de la calificación de las relación con sus compañeros de trabajo; 52% EXCELENTE, 18% MUY BUENO, 21% BUENO, 9% REGULAR.

En esta pregunta aplicamos la motivación intrínseca es decir la satisfacción personal, valida, autoestima, es decir, cuando la “motivación” es provocada por las consecuencias internas de nuestra propia conducta, en este caso la relación con los compañeros de trabajo. Es necesario que en nuestro sitio de trabajo se encuentre un clima favorable y propicio.

## **2.5 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **2.5.1. Tema**

“Plan de capacitación en métodos de motivación aplicado en el departamento administrativo que permite mejorar el desempeño laboral del hotel Oro Verde de Manta”.

### **2.5.2. Introducción**

En este capítulo se presenta como propuesta un plan de capacitación en métodos de motivación aplicado al departamento administrativo y personal en general, con la intención de convertirla en una herramienta que se pueda utilizar para aportar a la mejora del desempeño laboral en el hotel Oro Verde de Manta. En base a los resultados del análisis de las encuestas realizadas, se evidencio que sus respuestas a los cuestionarios han sido positivas. No obstante hay que reforzar algunos puntos los cuales han dado un porcentaje no muy alto.

Por su parte, siendo la motivación un mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; puesto que, representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Al aplicar la motivación en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Por tal motivo, el presente estudio, nos permite realizar un diagnóstico sobre los métodos de motivación que se deben reforzar en el objeto de estudio, así mismo, estas evidencias servirían para el planteamiento futuro de un régimen de acción en el manejo del potencial del recurso humano, debido a que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y la ves el desarrollo organizacional incidan positivamente en el hotel Oro Verde de Manta.

### **2.5.3. Objetivos**

#### **2.5.3.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de capacitación en métodos de motivación aplicadas en el departamento administrativo del hotel Oro Verde de Manta.

#### **2.5.3.2. Objetivos Específicos**

- Presentar un plan de capacitación sobre los métodos de motivación aplicadas en el departamento administrativo del hotel Oro Verde de Manta.
- Realizar evaluaciones de desempeño profesional periódicas o anuales al personal que labora en el hotel Oro Verde de Manta para corregir errores y mejorar la motivación en el desempeño laboral.
- Elaborar un cronograma del basado en los métodos y técnicas de la motivación que permita un mejor aprovechamiento del desempeño laboral de los trabajadores del hotel Oro Verde de Manta.
- Determinar recomendaciones sobre cómo mejorar los métodos de motivación en el hotel.

### **254. Beneficiarios**

Esta propuesta tiene como beneficiarios directos el personal que labora en el área administrativa y al personal de actividades varias, pues la aplicación de los métodos de la motivación laboral permitirá el alcanzar las metas y objetivos organizacionales de del hotel Oro Verde de Manta, también habrá beneficiarios como la sociedad en general que de una u otra manera serán los observadores y críticos de evaluar el desempeño de cada uno de los empleados que laboran dentro del hotel.

## **25.5. Metodología de trabajo**

La metodología de este plan de capacitación en métodos de motivación para mejorar el desempeño laboral en el hotel Oro Verde de Manta, se basa en aplicación de estrategias que se difundirán a todo el personal de la institución, con la finalidad de conseguir un excelente trabajo.

Por otra parte, se utilizará la metodología teórica-práctica, donde se emitirán conceptos sobre los métodos de motivación, la misma que se ejecutará a través de capacitaciones tipo talleres.

A través de este método se podrá sustentar experiencias y observaciones reales que ayuden a aportar ideas, mejorar el desenvolvimiento de los miembros de la institución para perfeccionar las actividades que se realicen con el fin de poner en prácticas los conocimientos adquiridos.

## **25.6. Desarrollo de la propuesta**

El plan de capacitación consiste en determinar los métodos de motivación, con el objetivo de estimular, desarrollar, reforzar y actualizar la motivación laboral. Así también, el desarrollo de las capacidades del talento humano en el desempeño laboral que son necesarios para cumplir las metas. Por lo tanto, al brindar esta capacitación se permitirá desarrollar la motivación laboral que se han identificado; así mismo, en las asistentes administrativas cuyo conocimiento amplio permiten desempeñarse en puestos distintos, lo que es una ventaja para la empresa al poder hacer frente a retos y cambios en el entorno laboral. Por otro lado, por medio de las encuestas se obtuvieron resultados positivo, no obstante se reforzaran los puntos que alcanzaron un porcentaje menor como reconocimiento, toma de decisiones, relación con colegas e incentivos.

A continuación, se presenta el contenido del programa de capacitación que será aplicado al personal administrativo y personal de actividades varias del hotel Oro Verde de Manta.

## CONTENIDO DEL PROGRAMA CAPACITACIÓN

<b>Nombre del curso:</b>	Aplicación de métodos de motivación laboral.
<b>Dirigido a:</b>	Personal Administrativo y personal de actividades varias.
<b>Empresa:</b>	Hotel Oro Verde, Manta
<b>Duración</b>	1 semana
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:</b>	
Desarrollar las los métodos de motivación, con el fin demostrar un buen desempeño laboral.	
<b>TEMAS A IMPARTIR</b>	
TEMA 1. Que es la motivación laboral	
TEMA 2. Tipos de motivación laboral	
TEMA 3. Métodos de motivación	
TEMA 4. Técnicas motivacionales	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento</li><li>• Incentivos</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Relación con colegas,</li></ul>	
Trabajo en equipo con los temas impartidos en la capacitación.	

### Temas a impartir

#### Sesión 1

- Que es la motivación laboral
- Tipos de motivación laboral
- Métodos de motivación

**Horas de capacitación:** 5 horas

#### Sesión 2

Técnicas motivacionales

- Reconocimiento



- Incentivos
- Toma de decisiones
- Relación con colegas

Trabajo en equipo con los temas impartidos en la capacitación.

**Horas de capacitación: 5 horas**

## CRONOGRAMA PARA LA CAPACITACIÓN

<b>N<sup>o</sup></b>	<b><u>Objetivo</u></b>	<b><u>Actividades</u></b>	<b><u>Recursos</u></b>	<b><u>Día</u></b>	<b><u>Hora</u></b>	<b><u>Lugar</u></b>
1°	Dar a conocer el significado motivación laboral.	Charla sobre motivación laboral.	- Proyector - Copia del material para la capacitación	Lunes	08h00 hasta 09:30	Sala de reuniones hotel.
2°	Dar a conocer los tipos de motivación laboral.	Charla sobre los tipos de motivación laboral	- Proyector - Copia del material para la capacitación	Martes	08h00 Hasta 09.30	Sala de reuniones hotel
3°	Explicación sobre los métodos de motivación	Capacitar al personal con temas actualizados	- Proyector - Copia del material para la capacitación	Miércoles	08h00 Hasta 10h00	Sala de reuniones hotel
4°	Técnicas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Relación con colegas,</li> </ul>	Capacitar al personal con temas actualizados.	- Proyector - Copia del material para la capacitación	Jueves	08h00 Hasta 10h30	Sala de reuniones hotel
5°	Todos los trabajadores deberán formar grupos.	Trabajar en equipo	- Proyector - Hojas, lapiceros. - Copia del material para la capacitación	Viernes	08h00 Hasta 10h30	Sala de reuniones hotel

## **2.6. Conclusión**

- De acuerdo de los resultados de investigación se llegó a la conclusión que la motivación y el desempeño laboral de sus trabajadores es buena, debido a que los porcentajes que arrojaron las encuestas en las respectivas tabulaciones fueron positivas.
- Sin embargo, los siguientes factores como reconocimiento, participación en la toma de decisiones, relación con colegas y el salario y otros incentivos no recibieron la satisfacción óptima de los empleados
- El hotel ha aplicado la motivación intrínseca y extrínseca para fomentar el mejor rendimiento laboral de los empleados. La mayoría de los aspectos de motivación registraron un acuerdo bastante alto de los empleados.
- En los resultados de las encuestas, se deduce que los métodos que los trabajadores consideran importante son los reconocimientos, el área de trabajo, el entorno el cual conlleva a la relación con sus compañeros, estos métodos se pueden reforzar aún más para así tener un buen desempeño.

## **2.7. Recomendaciones**

- Estos resultados sugieren que Hotel Oro Verde de Manta necesita mantener la motivación y el apoyo, puesto que sus empleados aprecian este método y así facilita su desempeño laboral.
- El área de reconocimiento, la participación en la toma de decisiones, la relación con colegas y el salario y otros incentivos deben tenerse en cuenta para mejorar su satisfacción con su trabajo y compañía.
- El hotel considera mejorar y prestar más atención a los aspectos de motivación que se consideran importantes para mejorar su desempeño laboral a fin de adoptar una política de motivación adecuada para que los empleados brinden el mejor desempeño.
- Sin embargo, esta investigación se llevó a cabo en pequeña escala. Se recomienda que el hotel diseñe e implemente una investigación más amplia y completa para ver una mejor imagen de cómo funciona su política de motivación actual.

## 2.8. Bibliografía

- Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano: Editorial MCGRAW-HILL  
D.F.: McGraw-hill/ Interamericana Editores S.A.
- Del Pino Jiménez, E. (2014). Uso eficaz del teléfono. Madrid-España: FC Editorial. Fundación Confemetal
- Dessler, G., y Verela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación .
- Fonseca, M. (2011). Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. Primera Edición. México. Pearson Educación.
- Gonzales Ariza, A. (2013). Métodos de compensación basados en las competencias: Editorial Fund. Univ. del Norte
- Gonzales Salin, R. (2010). Las TICS en la Gestión de los Recursos Humanos.
- Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.
- Jimenez, C. (2009). Motivación y Habilidades de Dirección. CEMCI.  
Mexico D.F, Mexico: Editorial: McGraw-Hill Publishing Co
- Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México D.F.: McGraw Hill/interamericana Editores S.A. Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México D.F.: McGrawHill/Interamericana Editores S.A. de C.V
- Marin, A y Velasco, M. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Navarro, Iriarte (2012). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. Psicothema, 15 (4), 643-649

- Newastrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V
- Palmero, F., Cristina, G., Gómez, C., Carpi, A., & Gorayeb, R. (2011). Manual de Teorías Emocionales y Motivacionales. Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Pujos, F. (2013). Motivación laboral psicologías de las organizaciones. Obtenido de <https://www.bubok.es/libros/209048/Motivacion-Laboral-Psicologia-de-las-organizaciones>
- Reeve, J. (2009). Motivación y emoción: Editorial McGrawHill
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). Administración. México D.F.: Pearson Educación .
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Pearson Educación .
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educacion.
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. Mexico: Pearson Educacion, Mexico.
- Ruiz, E., Gago, M, Garcia, C., y Lopez , S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana S.A.
- Sanchèz, E. & Medina. (2010), Administración de personal y recursos humanos. 5ª. Edición. México: McGraw Hill Interamericana de México S.A.).
- Sánchez, P. (2014). Comunicación y atención al cliente: Editorial Editex
- Stephen
- Taquechel, Amalia & García, Carmen. (2008) Aprender a ser secretaria. Manual para el desempeño profesional de la secretaria. Habana. Cuba.Editorial Universal.
- Uscanga Guevara, Ma. T., y García Santillán, A. (2008). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/#indice>.

### 2.8.1. Web: Grafías

- Recuperado en: Técnicas y herramientas para la motivación laboral. Artículo científico 2018 WorkMeter  
<http://es.workmeter.com/blog/bid/197281/tecnicas-y-herramientas-para-la-motivacion-laboral>
- Recuperado en: Claves motivacionales. Artículo científico de Skip Weisman.  
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/28/la-motivacion-laboral/>
- Recuperado en: Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología – Año III María Clotilde Atalaya Pisco.  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- **Recuperado en: Hotel Oro Verde de Manta.**  
<http://www.oroverdemanta.com/>
- **Rcuperado en:** Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización. Sandra Milena Morales Vargas, Claudia Yadira Rodríguez Ríos  
<https://www.acofipapers.org/index.php/eiei2015/2015/paper/viewFile/1387/493>





5. **¿Cree usted que las buenas condiciones de trabajo son un buen incentivo para alentar el buen desempeño?**

SI

NO

6. **¿Crees que un buen salario y subsidio es un buen incentivo para alentar un buen desempeño?**

SI

NO

7. **¿Crees usted que tener una seguridad adecuada sobre la protección de su trabajo te anima a tener un buen desempeño laboral?**

SI

NO

8. **¿Cree usted que si su relación de trabajo con sus compañeros no es buena, eso influiría negativamente en su desempeño?**

SI

NO

9. **¿Siente que está reconocido en su trabajo?**

SI

NO

10. **¿Su trabajo le ofrece esa posibilidad de ascender de puesto?**

SI

NO

11. **¿Cree usted que la supervisión constante de tu supervisor es una buena técnica para alentarla/o a usted a desempeñarse bien?**

SI

NO

12. **¿Alguna vez ha recibido capacitación del hotel?**

SI

NO

Del 1 al 5 califique.

13. **¿El área de trabajo en la empresa es efectiva para un buen desempeño laboral?**

Malo 1/Regular 2/Bueno 3/Muy bueno 4/Excelente 5

1       2       3       4       5

14. **¿Cómo califica usted la relación laboral con sus compañeros de trabajo?**

Malo 1/Regular 2/Bueno 3/Muy bueno 4/Excelente 5

1       2       3       4       5

Con el personal administrativo del hotel Oro Verde de Manta una vez finalizada las encuestas.



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías

Con el personal administrativo del hotel Oro Verde de Manta una vez finalizada.



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías

Aplicando las encuestas al personal de distintas áreas del hotel Oro Verde de Manta.



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías

Una parte del personal del hotel Oro Verde de Manta respondiendo las preguntas de las encuestas.



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías

Reuniones con la tutora de tesis



Fuente: Hotel Oro Verde de Manta  
Elaborado por: Evelyn Macías