



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE
UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA
E.I.R.L. - 2012

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES

PÉREZ GARAY, JUAN CARLOS
VERASTEGUI VALERIANO, ÁLVARO ALEXIS

LIMA – PERÚ

2013

PRESENTACIÓN

Este trabajo de investigación implica la forma mediante la cual, la MYPE pueda contar con una propuesta motivacional que contribuya en alcanzar mejores niveles de motivación en sus colaboradores, en aras de mejorar el rendimiento laboral. Es así, que dando cumplimiento al reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Autónoma del Perú, para obtener el Título de Licenciado en Administración; presento la tesis titulada “PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L. - 2012”, mediante la cual, se presenta las situaciones bajo las cuales muchas organizaciones y en nuestro particular la MYPE, vienen realizando una gestión sin tomar en cuenta el factor motivacional de sus colaboradores y de cómo, la desmotivación puede generar bajos niveles de desempeño laboral, En ese sentido, esta investigación surge con el objeto de brindar una solución a la problemática que aquejan a éstas organizaciones, porque a través de la motivación logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Pero sobre todo, se logra obtener colaboradores motivados y satisfechos.

Los Autores

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos, esposa e hijos, quienes son la fuerza para mi superación personal y espiritual, también muy especialmente a Chafuí Chafuá, que Dios lo guarde en su gloria.

Pérez Garay, Juan Carlos

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos, abuelos, a mi novia Karla y a mis amigos más cercanos, quienes siempre han apoyado todas mis decisiones y con mucho amor a mi hija Lucia quien es el mayor logro de mi vida.

Verastegui Valeriano, Álvaro Alexis

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, por habernos dado la vida, la salud, la inteligencia y el entendimiento para realizar la presente investigación.

A nuestro asesor de la Universidad Autónoma Del Perú: Mg. Ambrocio Esteves Pairazamán, Así también a nuestro asesor de estadística Lic. Zoilo Vásquez, porque con sus sabios consejos y enseñanzas nos guiaron en la elaboración de la presente investigación.

Al dueño y administrador de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L. Sr. Jean Pierre Vera Orrillo y a sus colaboradores porque con su comprensión y paciencia facilitaron el desarrollo de la presente investigación.

Los Autores

ÍNDICE

CAPÍTULO I:	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:	17
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: GENERAL Y ESPECÍFICOS	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:	18
1.5 LIMITACIONES:	19
CAPÍTULO II	20
2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS:	21
2.2 BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS	34
2.2.1 TEORÍA DE MATHIS, R. ; JACKSON, J. (2008)	34
2.2.2 TEORÍA DE WILLIAMSON, C.; COLVIN, G. & MCDONALD, A. (2008)	37
2.2.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW (1991):	49
2.2.4 TEORÍA DE LA NECESIDAD DE MCCLELLAND (ROBBINS, S. 2004)	50
2.2.5 LA MYPE EN EL PERÚ:	51
2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA	52
2.3.1 PROPUESTA MOTIVACIONAL	52
2.3.2 DESEMPEÑO LABORAL	52
2.3.3 FISIOLÓGICO	52
2.3.4 SEGURIDAD	52
2.3.5 SOCIAL	53
2.3.6 ESTIMA	53
2.3.7 AUTORREALIZACIÓN	53
2.3.8 EFICACIA	53
2.3.9 TRABAJO	54
2.3.10 ORGANIZACIÓN	54
2.3.11 SATISFACCIÓN LABORAL	54
2.3.12 COLABORADORES	54
CAPÍTULO III	56

MÉTODO	56
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	57
3.1.1 TIPO DE ESTUDIO:.....	57
3.1.2 DISEÑO:	57
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA:	58
3.2.1 POBLACIÓN:	58
3.2.2 MUESTRA:.....	58
3.3 CONSISTENCIA INTERNA DE LA HIPÓTESIS	58
3.4 HIPÓTESIS	59
3.4.1. HIPÓTESIS GENERAL	59
3.4.2 HIPÓTESIS NULA	59
3.4.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	59
3.4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS	59
3.5. ALFA DE CRONBACH	61
3.6 VARIABLES – OPERACIONALIZACIÓN	62
3.7 MÉTODO E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:	63
3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:	63
CAPÍTULO IV	65
RESULTADOS	65
4.1 RESULTADOS	66
4.2 DISCUSIÓN.....	78
4.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA MOTIVACIONAL.....	83
CAPÍTULO V	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1. CONCLUSIONES.....	105
5.2. RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	110

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01 – Proceso de desarrollo de RRHH	35
FIGURA N° 02 – Ciclo de desarrollo del personal	40
FIGURA N° 03 – Ayudas de reflexión	42
FIGURA N° 04 – Pirámide de las necesidades de Maslow	49
FIGURA N° 05 – Diseño de investigación	57
FIGURA N° 06 – Figura de decisión	60
FIGURA N° 07 – Resultados de la dimensión fisiológica	66
FIGURA N° 08 – Resultados de la dimensión seguridad	67
FIGURA N° 09 – Resultados de la dimensión social	68
FIGURA N° 10 – Resultados de la dimensión estima	69
FIGURA N° 11 – Resultados de la dimensión autorrealización	70
FIGURA N° 12 – Resultados de la dimensión eficacia	71
FIGURA N° 13 – Resultados de la dimensión trabajo	72
FIGURA N° 14 – Resultados de la dimensión organización	73
FIGURA N° 15 – Resultados de la dimensión satisfacción laboral	74
FIGURA N° 16 – Resultados de la dimensión colaborador	75
FIGURA N° 17 – Resultados de la variable motivación	76
FIGURA N° 18 – Resultados de la variable desempeño laboral	77
FIGURA N° 19 – Resumen de la propuesta	102
FIGURA N° 20 – Foto evidencia 1	117
FIGURA N° 21 – Foto evidencia 2	117
FIGURA N° 22 – Foto evidencia 3	118
FIGURA N° 23 – Foto evidencia 4	118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01 – Áreas de crecimiento	41
TABLA N° 02 – Métodos de desarrollo del personal	44
TABLA N° 03 – Plan de desarrollo	48
TABLA N° 04 – Colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L.	58
TABLA N° 05 – Prueba de hipótesis	59
TABLA N° 06 – Resumen del procesamiento de los casos	61
TABLA N° 07 – Estadísticos de fiabilidad	61
TABLA N° 08 – Operacionalización de las variables	62
TABLA N° 09 – Resultados de la dimensión fisiológica	66
TABLA N° 10 – Resultados de la dimensión seguridad	67
TABLA N° 11 – Resultados de la dimensión social	68
TABLA N° 12 – Resultados de la dimensión estima	69
TABLA N° 13 – Resultados de la dimensión autorrealización	70
TABLA N° 14 – Resultados de la dimensión eficacia	71
TABLA N° 15 – Resultados de la dimensión trabajo	72
TABLA N° 16 – Resultados de la dimensión organización	73
TABLA N° 17 – Resultados de la dimensión satisfacción laboral	74
TABLA N° 18 – Resultados de la dimensión colaborador	75
TABLA N° 19 – Resultados de la variable motivación	76
TABLA N° 20 – Resultados de la variable desempeño laboral	77
TABLA N° 21 – Resumen de talleres	101
TABLA N° 22 – Matriz de consistencia	111
TABLA N° 23 – Encuesta	113
TABLA N° 24 – Escala valorativa	113
TABLA N° 25 – Tabulación	119

RESUMEN

En la actualidad los principales problemas que refieren los colaboradores de las MYPE son el alto nivel de estrés, frustraciones, falta de feedback (retroalimentación) con el colaborador y poca expectativa laboral. Las cuales traen como consecuencia un colaborador frustrado e insatisfecho; lo que repercute seriamente en su desempeño. En tal sentido, con la investigación se podrá conocer la situación actual de los colaboradores y manejar información sobre cómo guiar a estos hacia desempeños sobresalientes. Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo: Elaborar una propuesta motivacional en función a sus necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - Caso Avícola Vera E.I.R.L. – 2012. La población de estudio está conformada por la totalidad de colaboradores. Los cuales son 14, el diseño es: no experimental transversal, tipo: descriptivo-propositiva y método: cuantitativo. El instrumento fue un cuestionario que consto de 30 preguntas, para medir la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores. Así pues, con la realización de la prueba de hipótesis, utilizando la prueba T de Student, se obtuvo como resultado un valor $p = 0.006$, la cual sirvió para tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, en tal sentido, la aplicación de la propuesta motivacional mejora el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur.

Palabras clave: Colaboradores, desempeños, laboral, motivación, satisfacción.

ABSTRACT

At present the main problems concern employees of MYPE are the high level of stress, frustration, lack of feedback (feedback) with the collaborator and little expectation of work. Which give as a result a collaborator frustrated and unsatisfied. What seriously affects their performance. In this regard, with research you can find the current status of collaborators and manager information about how to guide them towards outstanding performance. Therefore, this research aims to: Develop a proposal according to their motivational needs, to help improve the work performance of employees of MYPE in south Lima - Case Poultry Vera E.I.R.L. 2012. The study population consists of all collaborators. Who together are 14, the design is: not experimental transversal, types: descriptive and proactive approach and method: quantitative. The instrument was a questionnaire the included 30 questions, to measure motivation and job performance in collaborator. So, with the completion of the hypothesis test, using the Student t test, was obtained resulting in a p-value = 0.006, which helped us make the decision to reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis, in this sense, the application of the proposed motivational will enhance job performance in collaborator of a MYPE in south Lima.

Keywords: Collaborators, performance, work, motivation, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen muchas MYPE que no realizan actividades o destinan muy pocos recursos para mantener a los colaboradores motivados, a pesar de que siempre se ha dicho de que el “talento humano es el más importante que tiene una organización”.

Los principales problemas que refieren los colaboradores son el alto nivel de estrés, conflictos interpersonales, frustraciones, falta de feedback (retroalimentación) con el colaborador y poca o nula expectativa laboral en la organización. Las cuales traen como consecuencia un colaborador frustrado e insatisfecho.

Como menciona Chiavenato, I. (2006), “El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.”

Los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L. no mantienen un buen desempeño laboral y evidencian signos de baja motivación, las cuales muestran en ocasiones una perspectiva desfavorable por parte de la organización.

El presente estudio tiene como título: “PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L. - 2012”, teniendo como objetivo principal: Elaborar una propuesta motivacional en función a sus necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012 con el propósito de mejorar la motivación de los colaboradores, en tal sentido se mejora su desempeño laboral.

Es así que para cumplir con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores, se dividió el trabajo en (5) capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I, en el planteamiento del problema, se presenta la situación problemática, la formulación del problema, también se hace mención del objetivo general y objetivos específicos y la justificación de la investigación, y por último las limitaciones que se han presentado en la presente investigación.

En el Capítulo II, se hace notar los antecedentes en relación con la temática de la investigación, las bases teóricas científicas establecidas sobre la motivación y el desempeño laboral, así como las definiciones de la terminología empleada.

En el Capítulo III, se describe el marco metodológico, especificando el tipo y el diseño de la investigación, población, muestra; así mismo las hipótesis tanto como general, nula y específicos, la consistencia interna de la hipótesis, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento y análisis de los datos de la investigación.

En el Capítulo IV, se concretan los resultados obtenidos y la discusión de estos, tras la aplicación del instrumento. Así también, se presenta la “propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. – 2012”.

En el Capítulo V, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones que se presenta de acuerdo a lo analizado e interpretado, cumpliendo con los objetivos propuestos.

Y por último, se presentan las referencias bibliográficas que nos permitió el desarrollo de la investigación con conceptos que orientaron la misma. Así también, los anexos que complementan la investigación y que han facilitado la recolección de datos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En el contexto internacional, actualmente como se menciona en el artículo del instituto Pyme de México (2012), “Las personas se quejan con amargura del lugar en donde trabajan”. Así mismo, se menciona en el artículo publicado por el Grupo Zócalo Saltillo de México (2012), “Estar enfermo es la justificación más utilizada para no ir al trabajo, pero en ocasiones lo que se esconde es la falta de interés en la actividad que se desempeña diariamente”.

Así también, se menciona que cuatro de cada 10 mexicanos mienten para faltar a trabajar ya sea por estrés, porque no les gusta su trabajo, debido a que saben que cometieron errores o para atender asuntos familiares, de acuerdo a la Encuesta Global de Ausentismo de la empresa Kronos (2012).

En tal sentido, son los colaboradores que laboran en un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo. En pocas palabras, estas situaciones desfavorables en una empresa hablan del ambiente de trabajo en el cual se desarrollan los colaboradores y de su repercusión directa en la manera como el colaborador desempeña sus labores.

Además, como se menciona en un artículo publicado por CNN expansión (2010), “La desmotivación laboral dentro de la empresa se da entre otras cosas por: la falta de objetivos o retos, ausencia de un plan de desarrollo profesional para el colaborador, monotonía, estrés, exceso de trabajo, mala relación con los jefes o compañeros de la empresa, trabajo mal remunerado, que el jefe no sepa escuchar, poco o nulo reconocimiento, líder incompetente y falta de comunicación interna”.

Así pues, lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

Dicho de otra manera, como menciona Chiavenato, I. (2006), “El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Además, el ambiente de trabajo en el cual una persona labora, influye de manera importante en el desempeño que pueda tener.

En efecto, la motivación de los colaboradores es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

En tal sentido, como nos muestra el artículo CCN expansión (2010), muchas de las empresas mexicanas buscan iniciativas propias para motivar a sus colaboradores, “como por ejemplo: conversar abiertamente aclarando las dudas sobre normas, responsabilidades, deberes y derechos, valorar los aspectos positivos de los subordinados, agradecer y elogiar las buenas acciones que ellos realicen, pedir disculpas cuando sea necesario, respetar la dignidad de los colaboradores y desarrollar planes de carrera”

En el contexto nacional, según el Portal de Comunidad Empresarial – Pimex (2012), “Los principales problemas que refieren los colaboradores son el alto nivel de estrés, conflictos

interpersonales, frustraciones, falta de feedback (retroalimentación) con el colaborador y poca o nula expectativa laboral en la organización”. Las cuales traen como consecuencia un colaborador frustrado e insatisfecho.

Como también menciona el Portal de Comunidad Empresarial – Pimex (2011), “Por lo general, quienes se sienten desmotivados tienden a creer que su única salida es cambiar de trabajo, lo que es un error”.

Por otro lado, se hace mención que existen muchas MYPE que actualmente no realizan actividades o destinan pocos recursos para mantener a los colaboradores motivados, a pesar de que siempre se ha dicho de que el “talento humano es el más importante que tiene una organización”.

En tal sentido, podemos encontrar que las MYPE no cuentan con un personal dedicado a crear actividades de motivación laboral a sus colaboradores, sumado a esto, en muchas ocasiones, los colaboradores confrontan inadecuadas condiciones de trabajo, empleo inestable, escasos salarios y beneficios y seguridad industrial.

Ahora bien, la motivación es el acto de animar a los colaboradores con el fin de que estos tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

En tal sentido, un artículo de Pro inversión (2010), se menciona lo siguiente: “La planeación respecto a los recursos humanos es la actividad para identificar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de la MYPE, su incremento y capacitación, así como el bienestar de quienes laboran en una empresa”.

Así pues, es necesario que las MYPE inviertan en mejorar la motivación del talento humano.

En efecto, como se menciona en el Portal de Comunidad Empresarial – Pimex (2011), “A través de la motivación logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los colaboradores”. Pero sobre todo, se logra obtener colaboradores motivados y satisfechos.

En el contexto institucional, se ha evidenciado en una MYPE de Lima Sur, Avícola Vera E.I.R.L. La cual está ubicada en el distrito de Villa el Salvador, que los colaboradores no mantienen un buen desempeño laboral y evidencian signos de baja motivación, las cuales muestran en ocasiones una perspectiva desfavorable por parte de la organización.

Así también, un debilitamiento en las relaciones intrapersonales con los clientes, tanto internos como externos. A su vez baja expectativa laboral y faltas continuas.

En ese sentido, las causas que conllevan a estas circunstancias evidenciadas es básicamente que la motivación ofrecida a los colaboradores, no es la adecuada a la que ellos necesitan para mejorar su desempeño, así como la supuesta falta de reconocimiento por su función realizada y el sobre esfuerzo que eventualmente ofrecen hacia la empresa.

Actualmente la empresa está por implementar una propuesta de motivación para sus colaboradores, teniendo en cuenta, factores que antes no se consideraba necesarios para el desempeño de las funciones.

Por lo cual la empresa ha optado por realizar talleres motivacionales que apoyen la propuesta a desarrollar, Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. Así como también reconocer a sus colaboradores más destacados.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿De qué manera, la propuesta motivacional mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur? - Caso Avícola Vera E.I.R.L. - 2012.

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta motivacional en función a sus necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el nivel de motivación y desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.
- Diseñar una propuesta motivacional que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.
- Evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación es pertinente, porque permitirá que una MYPE de Lima Sur, obtenga la información necesaria acerca del nivel de motivación laboral y el desempeño con el que cuentan sus colaboradores. Así también, se podrá conocer los sentimientos y necesidades que éstos experimentan, las cuales servirán para idear la propuesta motivacional que mejor se ajuste a sus necesidades. En tal sentido, logrará una mejora en la motivación y desempeño laboral de sus colaboradores.

Del mismo modo, la investigación es relevante porque al conocer la situación actual de los colaboradores, se podrá manejar información sobre como guiar a estos hacia desempeños sobresalientes, además, se puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización. Así mismo, el desarrollo y bienestar de las personas que la integran, junto con la mejora de la sociedad que de ella depende.

En tal sentido, la investigación se realizará a los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., ubicada en el distrito de Villa el Salvador. No obstante, la presente investigación servirá también para otras MYPE, que deseen desarrollar el capital (talento) humano mediante la motivación, en búsqueda de mejorar el desempeño laboral de su organización.

En la justificación práctica, el desarrollo de la presente investigación permitirá que mediante la información obtenida se podrá analizar y tener una visión más amplia de que tan motivados están los colaboradores de la empresa, y si esta afecta su desempeño laboral, otorgándole al empleador una propuesta motivacional que ayude a contribuir con una mejora en la motivación de su personal. Así mismo, podrá aplicar métodos eficientes que permitan mejorar la productividad, es decir, si se aumenta la motivación de los colaboradores se obtendrá un mejor desempeño laboral, lo que llevará a un aumento de sus ingresos.

Es pertinente precisar, que cada MYPE pasa por diferentes problemas propios de su entorno. En tal sentido, la propuesta motivacional, será totalmente practicable y viable.

Como justificación teórica tenemos las siguientes:

- Bohlander, G.; Snell, S. (2008), en su libro “Administración de Recursos Humanos” dice: “En muchos casos la entrevista de evaluación proporcionara las bases para detectar las deficiencias en el desempeño de los colaboradores y planear las formas de mejorarlo. Si no se llama la atención del colaborador hacia estas deficiencias es probable que continúen hasta volverse muy serias. Algunas veces los colaboradores de bajo desempeño no comprenden con exactitud lo que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que se aclaran sus responsabilidades, están en posición de aplicar las medidas correctivas necesarias para mejorar su desempeño”.
- Mondy, R.; Noe, R. (2005), en su libro de “Administración de Recursos Humanos” dicen que: “El desarrollo de los recursos humanos implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los colaboradores para

mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambie y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo (el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los colaboradores y el desempeño organizacional) tienen el potencial de alinear a los colaboradores de una empresa con las estrategias corporativas. En casi todos los mercados, los clientes exigen mayor calidad, costos más bajos y ciclos más rápidos. Para satisfacer estos requerimientos, las empresas deben mejorar continuamente su desempeño general. Los adelantos tecnológicos rápidos y los procesos mejorados son factores importantes que han ayudado a las empresas a lograr este reto”.

- Mathis, R.; Jackson, J. (2003), en su libro de “Fundamentos de Administración de Recursos Humanos” nos dicen que: “El desarrollo puede considerarse como el crecimiento de las aptitudes que van más allá de las necesarias para efectuar el trabajo actual; representan los esfuerzos por mejorar la habilidad de los colaboradores para manejar diversas asignaciones. El desarrollo es beneficio para la organización y para los individuos”.

Así pues, la presente investigación busca mediante la aplicación de la teoría existente acerca del estudio del recurso humano en las empresas, que la motivación es indispensable para lograr el mejor desempeño laboral de los colaboradores de la MYPE, a través de la elaboración de la propuesta motivacional. Además de contribuir con la mejora de sus perspectivas de desarrollo.

Así mismo, la presente investigación es viable porque, se realizará en una MYPE de Lima Sur, durante el presente año 2012. En tal sentido, la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., se encuentra ubicada en el distrito de Villa el Salvador; por lo cual, cumple con los lineamientos de investigación. Además, esta cercanía permite su viabilidad en cuanto a los costos.

Como justificación metodológica, para alcanzar el cumplimiento del objetivo general, así como de los objetivos específicos, nos apoyamos del empleo de las técnicas de investigación científica como un medio para demostrar la validez de los criterios y conceptos que el método contiene, como también la eficacia de los instrumentos de la investigación que se materializarán a través de la información recolectada, del cual el procesamiento va a enriquecer y fortificar los análisis deductivos a realizarse y que darán valor cuantitativo a la propuesta de solución.

En resumidas cuentas, ésta presente investigación se justifica porque, es muy importante que las MYPE, cuenten con una herramienta de motivación para sus colaboradores, que les permita mejorar el nivel de motivación, el cual, generará una mejora en el desempeño laboral de sus colaboradores.

1.5 LIMITACIONES:

Para la realización de esta investigación se tuvo como principal limitación el tiempo disponible para realizar la investigación, por motivos laborales y de estudios universitarios.

Así también, se tuvo como limitación el bajo presupuesto económico para realizar la investigación. Además, la poca información sobre las variables de estudio, en el sector empresarial al cual está dirigida la presente investigación (MYPE).

A pesar de todas las limitaciones encontradas en la presente investigación, se pudo superar, gracias al empeño y esfuerzo otorgado en su realización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIOS:

En relación a estudios realizados sobre la aplicación de la propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral, se han encontrado en el ámbito internacional investigaciones similares o dirigidas en similitud a ésta, de las cuales se citan las siguientes:

Alvarado, P. (2009), en su Tesis Titulada: “Propuesta de un Plan Motivacional para Mejorar el Rendimiento Laboral del Personal del Instituto Técnico Superior Agronómico Salesiano de Paute” - Universidad Politécnica Salesiana – Ecuador; para obtener el grado de: Licenciado en Psicología del Trabajo; cuyo objetivo general es: Lograr el más alto nivel de motivación en los colaboradores del Colegio Agronómico Salesiano de Paute, en aras de optimizar su rendimiento laboral, y creando seria conciencia en que no solamente el dinero constituye una fuente motivacional sino además existen otras circunstancias que dentro del campo laboral, sin lugar a duda, motivan. Su tipo de investigación es: Descriptiva – Explicativa, porque trata de describe la situación y circunstancias externas e internas de alguna manera atentan significativamente contra el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa para luego analizar su incidencia.

Conclusiones:

- La motivación se constituye en ese mecanismo que da impulso, origen, conduce y mantiene el comportamiento necesario para alcanzar el objetivo deseado.
- Efectivamente, situaciones en las que un profesor o un colaborador cumple su trabajo mejor que otro, o que una persona a diferencia de otra se muestre más responsable, mantienen estrecha relación con la motivación, sin embargo creo que gran parte del problema radica en este caso, en que los directivos establezcan qué es lo que a sus colaboradores les motiva o desmotiva.
- La temática de la motivación, su conceptualización e incidencia en el rendimiento laboral, son temas que la mayoría de colaboradores del Instituto Agronómico no conocen o de los cuales al menos no están conscientes.
- Es innegable que el tema de la motivación del personal constituye hoy en día, una estrategia fundamental y efectiva dentro de cualquier estructura laboral que pretenda obviamente superar viejos paradigmas y sobresalir.
- Existen dentro de esta institución, una gran cantidad de personas que laboran muchos años y que estuvieron en aquellas épocas en que el colegio era considerado como uno de los mejores de Cuenca y del Azuay, estas mismas personas, actualmente se sienten desmotivadas y con gran incertidumbre sobre su futuro, porque su colegio vive una realidad diferente.
- Creo concluyentemente que esta realidad guarda estrecha relación con la falta de planes formales y organizados de capacitación que les permitiría, sin duda, involucrarse en un sistema de competitividad, entendiéndose al competente como aquel que vende lo mismo que otros, pero con mejor calidad de producto y sobre todo con mejor calidad en el servicio.
- Sin duda, uno de los problemas es el pretender vivir el hoy y ahora, en base a una motivación de otro tiempo, desde luego puede ser posible que alguien viva y se mantenga actualmente motivado por lo que alguna vez fue, pero esto sería como un ancla que impide avanzar y lógicamente crecer.

- Cuando alguien ha caído y no ha podido levantarse se dice que es algo penoso, pero es realmente lamentable cuando alguien no ha podido recuperarse del triunfo.
- El proceso de recolección de la información escrita y verbal y su posterior análisis, me ha permitido también llegar a la conclusión de que si bien se han identificado otros factores desmotivantes como la práctica de una incipiente y errónea forma de comunicación, falta de integración entre colegas y un cierto clima de desconfianza sin embargo, existe también como contrapartida, y en la mayoría de personas que aquí laboran, un impresionante espíritu de servicio, trabajo, lucha y perseverancia que constituye en ellos, sin lugar a duda, su mayor fortaleza.
- Una vez conscientes de todas estas dificultades, estoy convencido que las directrices que se proponen en esta investigación, son las pautas correctivas más sencillas y a la vez las más idóneas.
- Estas no pretenden constituirse en una gran panacea, sino más bien en lo que son: un mecanismo mediante el cual, pretendo que las personas involucradas en este proyecto, conozcan y evidencien en sí mismos, que la motivación asertiva en el ser humano, lo convierte en un verdadero poder generador.

Alanís, R. (2002), en su Tesis Titulada: “Desarrollo de técnicas de motivación para mejorar el rendimiento de los alumnos de la preparatoria 23 de la U.A.N.L. en la materia de matemáticas” - Universidad Autónoma de Nuevo León - México; para obtener el grado de: Magister en Ciencias de la Administración; cuyo objetivo general es: Desarrollar técnicas de motivación para crear un clima que permita mejorar la confianza en sí mismo de los alumnos. Su tipo de investigación es Descriptiva – Explicativa, porque trata de evaluar y mejorar el desempeño de los alumnos de la preparatoria 23 de la U.A.N.L.

Conclusiones:

- En el trabajo realizado en esta investigación nos hemos encontrado con problemas que tienen los alumnos al aprender sus clases impartidas con un método en donde el maestro se limita a impartir su clase y ellos a escucharla; en este caso los alumnos están muy reuentes a asimilar lo que el maestro les explica, sobre todo si es una materia con mucha dificultad para ellos como lo es matemáticas o física.
- Pero igual a lo largo de la investigación nos damos cuenta que al impartir la materia, pero con otros métodos, es decir poniéndolos a reflexionar y sobre todo induciéndolos a hacer las cosas por convicción y no por obligación, dándoles un trato más amistoso no viéndolos como un mueble más dentro del aula, su actitud cambia y se enfocan más a conseguir los objetivos, hacerlos partícipes de las metas trazadas a! iniciar el curso y dándoles una felicitación por el trabajo realizado; al final invariablemente conducirá a el éxito escolar.
- No estamos descubriendo el hilo negro en esta investigación pero si estamos tocando un tema que generalmente los maestros no tomamos mucho en cuenta y que definitivamente es fundamental para lograr de nuestros alumnos una mejor respuesta.
- Otro de los puntos que los alumnos consideran un problema fue sin duda el clima hostil que generalmente impera en el grupo donde no se sienten con la confianza suficiente para hacer preguntas y así poder despejar sus dudas, pero que en conjunto maestro y alumno pueden llegar a resolver estos problemas.

Brown, N. (2010), en su Tesis Titulada: “Programa de Relaciones entre los Colaboradores para Mejorar el Desempeño Laboral en el Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS” - Universidad de San Carlos de Guatemala; para obtener el grado de: Licenciada en Administración; cuyo objetivo general es: Proporcionar a los colaboradores del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, la información pertinente acerca de la existencia, uso y ventajas del programa de relaciones entre los colaboradores. Su tipo de investigación es: Descriptiva – Explicativa, porque trata de describe la situación interna de la empresa y las variables para luego analizar su incidencia.

Conclusiones:

- Derivado del trabajo de investigación, diagnóstico y la elaboración de la propuesta de solución obtenida referente al Programa de Relaciones entre las Personas para mejorar el desempeño laboral en el Departamento Administrativo del –HGA- del -IGSS.
- La causa por la cual se presentan constantes conflictos interpersonales que conllevan deterioro de la calidad de vida laboral de los colaboradores del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS, es la inexistencia de una herramienta que fomente efectivamente las relaciones armoniosas entre los colaboradores, comprobando con esto la primera hipótesis.
- Las relaciones armoniosas, como uno de los objetivos de las buenas relaciones entre los colaboradores, es fundamental para obtener una organización sana, y a pocas personas, como colaboradores de unidades de trabajo, les interesa, debido a que no comprenden la importancia de este complemento, confinándolo a algo superficial y sin mayor trascendencia, condenando a la organización a mantenerse a la intemperie de los conflictos y deterioro de calidad de vida laboral.
- La comunicación, cooperación, asistencia al colaborador y aplicación de disciplina, son factores interdependientes y esenciales para poder obtener relaciones sanas y armoniosas entre los colaboradores, la observancia de cada factor debe estar acompañado de los otros tres, y deben revisarse periódicamente para actualizar su uso, con ello se evita que las herramientas propuestas encuentren su obsolescencia, provocando apatía en su uso, entre los colaboradores.

Hernández, N. (2010), en su Tesis titulada: “La motivación como factor del desempeño laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos” - Universidad Veracruzana – México; para obtener el grado de: Magister en sistemas computacionales; cuyo objetivo general es: Identificar los factores motivacionales al trabajo del personal adscrito al Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos, en Coatzacoalcos, Veracruz, que influyen en el desempeño laboral. Su tipo de investigación es: Descriptiva – Explicativa, porque trata de explicar la incidencia de la motivación sobre el desempeño laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos.

Conclusión:

- En la presente investigación se discutieron temas sobre la importancia que representa la motivación dentro de toda empresa y cómo se refleja en sus colaboradores. Como resultado de la aplicación del “cuestionario de motivación personal” y con el apoyo de la

fundamentación correspondiente, se puede comentar que los factores motivacionales que existen en el personal adscrito al Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos, en Coatzacoalcos, ver son: capacitación, ambiente físico, remuneraciones, relaciones interpersonales y reconocimientos en un orden ascendente de acuerdo a la importancia de los colaboradores más sobresalientes en el desempeño laboral y que influyen principalmente en el desempeño laboral.

- Otro punto de vital importancia en esta investigación es que, se pudo identificar que existe una relación de vital importancia entre los factores motivacionales al trabajo y el desempeño laboral, para que funcione dicho departamento en su totalidad con el recurso humano con el que cuenta en conjunto con sus recursos materiales y estratégicos. Además se cumplió el objetivo de identificar que tanto la capacitación, el ambiente físico y la remuneración son factores motivacionales que influyen totalmente en el desempeño laboral del personal durante el desarrollo de sus actividades diarias e identificando como factores motivacionales predominante la capacitación y la remuneración principalmente. Entonces se puede concluir que, cuando los colaboradores o el recurso humano con el que cuenta toda empresa, Departamento o sector, no se encuentra motivado se verá afectado el desempeño laboral principal y gravemente; además de afectar sus funciones y actividades que son de total importancia para el logro de sus objetivo y metas.
- En análisis estadístico desarrollado en la investigación, se puede observar que el personal que se encuentra adscrito al Departamento de Mantenimiento de Instrumentos se le ha tomado en cuenta para que asista a los cursos de capacitación, por otro lado, existe un ambiente el cual ellos mismos van creando y que a la vez, le ayuda para el desarrollo de sus actividades, reciben remuneraciones con la cual pueden satisfacer sus necesidades fisiológicas, establecen y crean una relación de trabajo tanto con sus jefes como con sus compañeros realmente buena, reciben reconocimiento por sus méritos, logros y desempeño alcanzado durante sus jornadas de trabajo. Para finalizar, es de vital importancia que la empresa preste atención y tome cuenta y conciencia de que teniendo al colaborador realmente motivado, si ponen el foco en este aspecto como por ejemplo tomar en cuenta sus opiniones con respecto al ambiente, remuneraciones, logros y desempeño laboral a la vez procurando recompensar de manera que se motive aún más, estarán cuidando el bienestar del recurso humano con el que cuentan en gran número, que en definitiva es el activo más importante con el que cuentan para alcanzar la calidad y mantenerlo, procurando la mejora continua.

Azuaje, R. (2008), en su Tesis Titulada: “Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano” - Universidad Nacional Abierta - Venezuela; para obtener el ascenso a la categoría: asistente en la Universidad Nacional Abierta; cuyo objetivo general es: Proponer un plan de estrategias de motivación laboral para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Metropolitano. Su tipo de investigación es Descriptiva, porque trata de interpretar realidades de hechos.

Conclusiones:

- En cuanto a los factores de motivación, se encontró que el único factor motivante presente en el personal académico del CLM es el logro de metas. Por otro lado, hay desmotivación en los siguientes indicadores: reconocimiento por parte de los supervisores directos del

- CLM, los docentes perciben que no se promueve la capacitación de acuerdo a su especialidad o área en la cual ejercen sus funciones, no hay autonomía en sus tareas y falta de diversificación en las labores que desempeñan.
- En referencia a los factores de higiene o de mantenimiento, que pueden crear satisfacción en el personal son: interacción social y seguridad en el trabajo. Se encuentra insatisfacción en los siguientes indicadores: condiciones de trabajo, salario y supervisión directa en el CLM.
 - Los datos encontrados coinciden con lo mencionado por Herzberg, es decir, la presencia de los factores motivantes, producen un efecto de satisfacción duradera; por otro lado, los factores de mantenimiento o higiene, según Bedodo y Gallardo (2006), “poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los colaboradores”. Según lo expuesto, aunque ambos factores son importantes para mantener la satisfacción en el colaborador, los factores motivantes son los que operan principalmente para crear motivación.
 - Los resultados mencionados anteriormente, son de suma importancia, ya que dan indicio para saber que motiva a los docentes bajo estudio, de acuerdo a esto, Kreitner y Kinicky (1996) indican: Herzberg advierte a los directivos que conlleva algo más que un buen sueldo y buenas condiciones de trabajo motivar a los colaboradores de hoy en día. Se necesita un trabajo enriquecido que ofrezca al individuo la oportunidad de logro y de reconocimiento, estímulo, responsabilidad y avance. Por lo tanto, el saber que estimula al personal académico del CLM, es de mucha utilidad para dar origen a las propuestas de estrategias motivacionales que la autora plantea como producto final de esta investigación.
 - La aplicación de un buen método de motivación no puede ser llevado a cabo sin conocer a las personas y sus intereses, por lo que es necesario que los colaboradores sientan el sentido de pertenencia e intimidad, esto trae como consecuencia que el docente sea leal a la institución y progrese en beneficio de la UNA. Los encargados de liderar el CLM son importantes en la motivación de los colaboradores, por lo que no deben dejar de lado el reconocimiento creativo y constante.
 - Por lo anteriormente mencionado, se elaboró un plan estratégico motivacional, con la finalidad de que los docentes y gerentes del CLM, se motiven y adquieran herramientas para ejercer un liderazgo proactivo que los impulse a: superar los obstáculos que se les presentan en el quehacer educativo, lograr el éxito y la satisfacción laboral por el deber cumplido, y atender con calidad el proceso de enseñanza/aprendizaje en el que se encuentran inmersos.
 - Una buena forma de capacitar y motivar a los colaboradores es diseñar un plan con el personal, darles seminarios de auto superación donde se les enseñe a conocerse a sí mismos, donde hablen del carácter y de como "controlar sus impulsos" para que "visualicen el impacto de sus acciones". Cárdenas (2002), señala que al lograr tener un buen manejo de sus sentimientos van a lograr un mejor desempeño de su trabajo. Es por ello, que es necesario enseñarles al personal académico a tener un criterio más amplio de las situaciones y a buscar la mejor percepción de las cosas; por ejemplo en un test de visualización, las personas perciben diferentes cosas por su criterio de ver las cosas, lo que les motivan a reaccionar de distinta manera.

En el ámbito nacional las investigaciones son:

Geldres, M.; Sánchez, H. (2010), en su Tesis titulada: “Simulación del modelo sistémico aplicado a los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Trujillo, para evaluar y mejorar el desempeño laboral” - Universidad Cesar Vallejo – Perú; para obtener el grado de: Licenciado en Ingeniería de Sistemas; cuyo objetivo general es: Evaluar y Mejorar el Desempeño Laboral del personal en la Sociedad de Beneficencia Pública de Trujillo, a través de la simulación de un modelo sistémico. Su tipo de investigación es: Descriptiva – Explicativa, porque trata de evaluar y mejorar el desempeño laboral del personal en la SBP de Trujillo para luego analizar su incidencia.

Conclusión:

- Con el análisis y la simulación del modelo sistémico realizados, hemos podido observar que la situación problemática inicial con la que cuenta la institución en estudio tiende a mejorar gracias a las pautas indicadas de acuerdo al estudio realizado, logrando mejorar el mejoramiento en lo que se refiere al Desempeño laboral, Rendimiento Laboral y Calidad de servicio de los colaboradores de la BPT y logrando contrastarse a través de la simulación de la situación problemática actual y la situación solucionática.

Galván, Y. (2006), en su Tesis Titulada: “Influencia de la supervisión educativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de secundaria de menores, en los distritos de Cayma y Yanahuara, Arequipa” - Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Perú; para obtener el grado de: Magister en Administración; cuyo objetivo general es: Establecer de qué manera los tipos de evaluación influyen en el desempeño y el desarrollo profesional de los recursos humanos del Ejército. Su tipo de investigación es: Descriptiva – Explicativa, porque trata de describe la Influencia de la supervisión educativa en el desempeño laboral de los docentes para luego analizar su incidencia.

Conclusiones:

- La supervisión educativa en las instituciones educativas (IE) privadas de secundaria de menores de los distritos de Cayma y Yanahuara en Arequipa, sobre la acción supervisora muestra que los docentes: En su mayoría han sido supervisados por el Director (a) de la IE.
- El supervisor tiene muy buenas cualidades pero las técnicas que utiliza no son satisfactorias; sobre frecuencia de la supervisión, esta se realiza bimestral y trimestralmente; sobre verificación de la supervisión, todos consideran que la supervisión ha sido muy valiosa para su trabajo docente, a la mayoría les ha apoyado para la investigación, a todos les ha ayudado en sus relaciones con la comunidad educativa, y que los ítems que contiene la ficha de supervisión son aceptables, sobre asesoramiento, consideran que este se realiza entre a veces y siempre, y que generalmente se les brindan sugerencias y recomendaciones para su trabajo.
- Respecto a la supervisión educativa en las instituciones educativas (IE) públicas, sobre la acción supervisora muestra que los docentes: en su mayoría han sido 19 supervisados por el Director (a) de la IE, el supervisor tiene muy buenas cualidades pero las técnicas que utiliza no son satisfactorias; sobre frecuencia de la supervisión, esta se realiza anualmente; sobre verificación de la supervisión, la mayoría considera que la supervisión ha sido muy valiosa para su trabajo docente, a la mitad les ha apoyado para la investigación, a la

mayoría les ha ayudado en sus relaciones con la comunidad educativa, pero que los ítems que contiene la ficha de supervisión debería mejorar; sobre asesoramiento, consideran que este se realiza entre a veces y siempre, y que raramente se les brindan sugerencias y recomendaciones para su trabajo.

- El desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas privadas, sobre la eficiencia en el cargo, muestra que: el trabajo que desarrollan es casi excelente, que preparan sus clases adecuadamente, que conocen bastante la política educativa curricular, que usan métodos y técnicas adecuadas y que participan poco en proyectos comunitarios; sobre calificación profesional, la mayoría son titulados, sobre actualización permanente; pocos se actualizan sobre evaluación del estudiante, en su mayoría verifican su programación con los instrumentos de evaluación; sobre responsabilidad, cumplen muy bien con los lineamientos del centro educativo y con presentar su documentación e informes; sobre relaciones humanas; tienen adecuadas relaciones con sus colegas y que tienen un trato cordial con su supervisor.
- Respecto a su desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas, sobre la eficiencia en el cargo, muestra que: el trabajo que desarrollan es adecuado, que preparan sus clases adecuadamente, que conocen la política educativa curricular, que usan métodos y técnicas adecuadas y que participan escasamente en proyectos comunitarios; sobre calificación profesional, casi la totalidad son titulados; sobre actualización permanente, raramente se actualizan; sobre evaluación del estudiante, en su mayoría verifican su programación con los instrumentos de evaluación; sobre responsabilidad, cumplen con los lineamientos del centro educativo y con presentar su documentación e informes; sobre relaciones humanas, tienen adecuadas relaciones con sus colegas y tienen un trato aceptable con su supervisor.
- Comparativamente la supervisión educativa en las instituciones educativas públicas influye más en el desempeño laboral que en las instituciones educativas privadas de secundaria de menores de los distritos de Cayma y Yanahuara en Arequipa.
- Por lo que se rechaza la hipótesis general respecto a que la supervisión educativa influye más en el desempeño laboral en las instituciones privadas que en las instituciones públicas.

Albuquerque, A. ; Reaño, C. (2006), en su Tesis Titulada: “Diseño de un Plan de Desarrollo del Clima Organizacional, para Mejorar el Desempeño Laboral y Compromiso Operacional del Personal en la Empresa D’Computo S.A.C., Chiclayo” - Universidad Señor de Sipán – Perú; para obtener el grado de: Licenciado en Administración; cuyo objetivo general es: Diseñar un plan de desarrollo de clima organizacional, para mejorar el desempeño laboral y compromiso operacional del personal de la empresa D’Computo S.A.C. Su tipo de investigación es: Diagnostico – Propositivo, porque significa comprender al estudio realizado, como una totalidad, a partir del análisis de la problemática de la empresa D’Computo S.A.C.

Conclusiones:

- Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

- La aplicación de la encuesta de autodiagnóstico empresarial permite realizar una medición del clima organizacional y conocer a fondo la percepción de los colaboradores hacia la empresa en diversos aspectos, así como detectar las deficiencias y aciertos del estilo de dirección y las oportunidades de mejora.
- La importación directa se ha convertido en una ventaja competitiva ya que permite el abastecimiento de productos diferenciados en tecnología y con precios más competitivos, además del aseguramiento del stock en épocas de escasez o de incremento de los precios.
- El plan de mejora del clima organizacional permitirá la consecución de los objetivos planteados en el planeamiento estratégico.
- Otro aspecto importante es el compromiso del personal con los valores que la alta dirección ha considerado consensuar con las personas ubicadas en puestos claves de la organización para promover la integridad moral de los colaboradores y lograr la identificación con la organización.
- Con respecto a las competencias organizacionales, se realizó un análisis basado en la matriz de nudos críticos con respecto a las competencias organizacionales, se realizó un análisis basado en la matriz de nudos críticos, cuyo resultado indicó que la empresa no realiza los recursos necesarios para minimizar las dificultades encontradas.

Vejarano, V.; Jurado, C. (2009), en su Tesis titulada: “Análisis y evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño del personal administrativo en la universidad Señor de Sipán SAC. – Chiclayo.” - Universidad Nacional Pedro Ruiz – Lambayeque - Perú; para obtener el grado de: Doctor en Gestión Universitaria; cuyo objetivo general es: Establecer propuestas para mejorar el desempeño de las personas que trabajan en esta Institución bajo los principios de la responsabilidad social, que incluye, un equilibrio de los objetivos sociales, económicos y una amplia participación de todos ellos, sin que ello signifique distorsionar la eficiencia. Su tipo de investigación es: Descriptiva – Exploratoria, porque propone una alternativa de solución frente al problema encontrando.

Conclusiones:

- Después de realizar toda nuestra investigación podemos concluir, de manera general, lo que hemos percibido a lo largo del estudio. Las conclusiones se hacen sin profundizar demasiado debido a que los datos recolectados con nuestro instrumento de medición no son datos fijos en el tiempo, si no percepciones del personal administrativo y docente, las cuáles en su momento pudieron estar influenciadas por diferentes factores que no son constantes en las personas, tales como el estado de ánimo.
- Hay que tener muy en cuenta a la hora de concluir y recomendar que estamos hablando de una institución perteneciente al sector privado, en la que muchas veces al seleccionar al personal que labora en ella, se toman en cuenta criterios que no siempre se basan en la capacidad para realizarlo. Lo anterior hace que exista favoritismo, proteccionismo y muchas veces agradecimiento a determinadas personas, lo que lleva a nublar las percepciones de los colaboradores así como su objetividad a la hora de evaluar, tendiendo así a decir lo que es correcto y no necesariamente lo verdadero.
- Detectamos deficiencias en algunas variables, más no tan significativas como la comunicación, pues el nivel con el que resultó evaluada fue bastante bajo, en la escala de Likert que utilizamos. Podemos inferir que la comunicación es el punto crítico a mejorar pues es la variable más débil del clima laboral.

- Los colaboradores no conocen adecuadamente las metas y objetivos de la empresa, pero tienen claro quien tiene autoridad sobre su trabajo y cuáles son las actividades que deben realizar. Sin embargo, algunos de ellos realizan el trabajo que corresponde a otras personas. La opinión de los colaboradores se divide ya que unos manifestaron que su jefe tiene buena planeación y otros que perciben que no tienen apoyo de su jefe para resolver problemas de trabajo.
- En su mayoría reciben apoyo de su jefe para realizar un trabajo eficiente y sienten que en algunas ocasiones se les toma en cuenta las ideas y sugerencias que presentan. A casi todos les agrada el trabajo que realizan y se sienten a gusto de formar parte de la organización y se menciona realizan su trabajo a pesar de la ausencia de su jefe.
- Los colaboradores, consideran que no es tan bueno el ambiente que hay entre sus compañeros de trabajo y sienten que no es el mejor trato el que se les da. El motivo principal por lo que el personal está prestando sus servicios a la empresa es por el sueldo y cabe mencionar que se han esforzado para ganar un sueldo mejor, aunque algunas veces el personal siente que no se les reconoce dicho esfuerzo.
- La mayoría de ellos siente que son estimados entre sus compañeros de trabajo, aunque hubo algunos que reconocieron que sólo en algunas ocasiones lo son. En general, los colaboradores sienten que hay una buena comunicación entre ellos y su jefe. El grupo en su mayoría acostumbra dar ideas y sugerencias a su jefe, sin embargo, pocos colaboradores manifestaron que suelen dar su opinión cuando no están de acuerdo con alguna orden.
- Casi todos tienen conocimiento para dar un buen servicio y opinan que son honrados, puntuales, cuidadosos con el equipo y herramienta a su cargo; y les interesa dar una buena atención a los clientes

Carrasco, J. (2008), en su tesis titulada: “Influencia de la motivación en el desempeño del personal técnico en la empresa INGESA NORTE S.A. De la ciudad de Chiclayo”, - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo – Perú; para obtener el grado de: Licenciado en Administración; cuyo objetivo general es: Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal técnico de la empresa INGESA NORTE S.A. en la ciudad de Chiclayo. Su tipo de investigación es: Descriptiva, porque trata de describir la situación de las variables estudiadas, motivación y el desempeño del personal técnico en la empresa.

Conclusiones:

- El gerente en coordinación con el supervisor deben mejorar su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para comunicarse con ellos determinando su eficacia ya que existe una relación directa entre motivación y desempeño de los colaboradores.
- La empresa debe preocuparse por proporcionar nuevos equipos como: equipos de comunicación, cuerdas y poleas de izaje, botiquines de campaña, correas de seguridad, cascos, guantes, zapatos de seguridad, arnés y otros para el mejor desarrollo de las distintas actividades que se realicen.
- Difundir y hacer cumplir los dispositivos legales vigentes sobre seguridad e higiene ocupacional del sub sector de electricidad, Código Nacional de Electricidad y Reglamento Interno de Seguridad y Normas Internas de la Empresa INGESA NORTE S.A.

En el ámbito local las investigaciones que nos ayudarán son:

Zavala, C. (2010), en su Tesis titulada: “Nivel de satisfacción laboral y motivación del profesional de enfermería del Hospital José Agurto Tello de Chosica” - Universidad Privada San Juan Bautista – Perú; para obtener el grado de: Licenciada en Enfermería; cuyo objetivo general es: Determinar el nivel de satisfacción laboral y la motivación del profesional de enfermería en el Hospital José Agurto Tello de Chosica. Enero 2010. Su tipo de investigación es: Cuantitativo, Prospectivo y de Corte Transversal, permitiendo identificar la motivación de las enfermeras y el nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería, durante el tiempo en que se aplicó el instrumento.

Conclusiones:

- El nivel de satisfacción laboral que tienen los enfermeros es medio y la motivación es inadecuada, por lo que se rechaza la hipótesis planteada.
- El nivel de satisfacción laboral que tienen los enfermeros es medio en relación a las remuneraciones; beneficios laborales, relaciones interpersonales, desarrollo personal y relación con la autoridad por lo que se rechaza la hipótesis planteada.
- La motivación que tienen los enfermeros es inadecuada en relación a la satisfacción de la necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación, por lo cual se acepta la hipótesis planteada.

Durán, C. (2006), en su Tesis titulada: “Efectos del ambiente interno en el desempeño laboral del recurso humano del Banco Continental” - Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Perú; para obtener el grado de: Magister en Administración; cuyo objetivo general es: Determinar si los efectos del ambiente interno contribuye en el desempeño laboral de RR.HH. del Banco Continental. Su tipo de investigación es: Descriptiva, ya que el investigador procura determinar la situación actual de la empresa, en ese sentido, describe la condición del problema planteado.

Conclusiones:

- La investigación ha determinado que el nivel de satisfacción en el que se encuentran los colaboradores contribuye significativamente en el nivel de motivación de los colaboradores del Banco Continental. Actualmente, se puede observar que existe un buen clima organizacional en este banco y es precisamente fruto de las motivaciones que frecuentemente se hace en las diversas agencias, estar responsable también lo compartir los gerentes.
- Se ha determinado que el cumplimiento del horario de trabajo contribuye significativamente en el interés por el trabajo de los colaboradores del Banco Continental. Como se había mencionado anteriormente la motivación juega un papel importante en el colaborador y por ello el interés que demuestran los colaboradores de acertado.
- Se ha determinado también que el nivel de productividad en el puesto de trabajo está relacionado con el nivel de habilidad de los colaboradores del Banco Continental. Definitivamente, que la habilidad juega un papel importante en la productividad de estos colaboradores.
- Se ha determinado que el estilo de los gestores de la empresa contribuye significativamente en el nivel de aceptación de las actividades realizada por los colaboradores del Banco Continental.

- El trabajo permitió determinar que los efectos del ambiente interno como la flexibilidad, responsabilidad de colaboradores y gerentes contribuye significativamente en el desempeño laboral de RR.HH. del Banco continental.
- Ha quedado demostrado como resultado de las técnicas aplicadas que las políticas que se utilizan a nivel del Banco Continental - BBVA se encuentran vinculados a los objetivos que se han diseñado en la organización, como también que existen programas de compensación que se han diseñado con el fin de retener al recursos humano más calificado en la organización, capacitándolo para estos fines.
- Se estableció que las evaluaciones, del principal activo que tiene la organización, viene siendo evaluado una vez por año, con el empleo de personal especializado y de la institución a fin de mantenerlo promocionarlo y/o especializarlo, buscando de esta forma un mayor rendimiento en el personal que trabaja en esta organización financiera.
- También ha quedado establecido que los objetivos que se han establecido a nivel del Banco continental, se han alcanzado a plenitud sin embargo es necesario prestarle mayor interés al trabajo que se realiza en la institución, quedando reflejado en que sus recursos humanos están constituidos mayormente por universitarios que concurren a estos servicios.

Benítez, F. (2005), en su Tesis titulada: “El efecto de la motivación laboral en el nivel de calidad de servicio de los gerentes de las PYMES y grandes empresas textiles de Lima Metropolitana” - Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Perú; para obtener el grado de: Magister en Administración; cuyo objetivo general es: Determinar si el efecto de la motivación laboral contribuye en el nivel de calidad de servicio de los gerentes de las PYMES y grandes empresas textiles de Lima Metropolitana. Su tipo de investigación es: Descriptiva – Explicativa, porque trata de describe la situación interna de la empresa y las variables para luego analizar su incidencia.

Conclusiones:

- El ambiente laboral y las necesidades humanas son impulsos motivacionales que permiten a los gerentes cumplir con eficacia su labor organizacional.
- La calidad del servicio que ofrecen las empresas textiles se evidencia mediante la elaboración del producto deseado, así como, la confiabilidad y seguridad del producto deseado.
- La estructura de la organización, la funcionalidad y el deseo del puesto de trabajo le permite al personal directivo desarrollar eficientemente su labor gerencial.
- La satisfacción al cliente y la falta de deficiencias en la elaboración y conservación del producto ofertado permite a las empresas textiles una manifestación de satisfacción del cliente.
- Los incentivos laborales, el incremento de los salarios, la gratificación y la participación en el reparto de utilidades generan conductas positivas en la labor gerencial.
- La tecnología computacional, el diseño de productos deseados y la reducción de costos y la mayor producción convierte a la empresa textil en eminentemente competitiva.
- La percepción del ambiente laboral, las instalaciones y condiciones de salubridad transmiten la energía necesaria para desarrollar y mejorar la labor gerencial.
- La especialización en nuevos productos, la atención a las exigencias y demandas de mejores productos y la utilización eficaz de la tecnología de la información, no solo acortan la distancia sino que permiten una eficaz atención al cliente.

Mayurí, J. (2008), en su Tesis titulada: “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima” - Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú; para obtener el grado de: Doctor en Educación; cuyo objetivo general es: Determinar y evaluar de qué manera un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores del Fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006. Su tipo de investigación es: Explicativo- Correlacional, porque trata de describe y explicar la situación interna de la empresa y la relación existente entre las variables.

Conclusiones:

- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95%, que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores del Fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95%, que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al grupo A se relaciona con el desempeño laboral del grupo control de los colaboradores del Fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95%, que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al grupo B se relaciona con el desempeño laboral del grupo control de los colaboradores del Fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95%, que un Programa de Capacitación Empresarial dirigido al grupo C se relaciona con el desempeño laboral del grupo control de los colaboradores del Fondo de empleados del Banco de la Nación durante el 2006.
- Como resultado del trabajo de investigación se ha demostrado con el diseño de 4 grupos que los cursos de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.
- Los participantes del curso de capacitación consideran que una mejor medición de los resultados de esta capacitación es el promedio de notas final que releja el conocimiento y práctica de los conocimientos alcanzados.

Huillca, E. (2008), en su Tesis titulada: “El compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del centro de aplicación productos Unión. Lima – Perú.” - Universidad Peruana Unión – Perú; para obtener el grado de: Licenciada en Administración; cuyo objetivo general es: Determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional (afectivo, continuidad y normativo) y el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Aplicación Productos Unión. Su tipo de investigación es: descriptivo, correlacional y transversal, permitiendo describir situaciones específicas, determina la relación que existe entre las dimensiones y los datos que demanda el estudio fueron tomados en un tiempo dado.

Conclusiones:

- Con respecto a la relación entre compromiso organizacional y desempeño laboral es débil en los colaboradores del Centro de Aplicación Productos Unión. Empero existe una fuerte identificación de los colaboradores con la organización, caracterizada por tres factores: fuerte convicción y aceptación por los objetivos y práctica de valores de la organización.

Disposición de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización. Fuerte deseo de permanecer como miembro de la Iglesia Adventista. No evidencian los colaboradores resultados concretos de su rendimiento laboral.

- La relación entre el compromiso afectivo, continuidad y normativo versus desempeño laboral es también débil en los colaboradores del Centro de Aplicación de Productos Unión. Los colaboradores permanecen en la organización más por necesidad que por productividad.

2.2 BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.2.1 TEORÍA DE MATHIS, R.; JACKSON, J. (2008)

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo puede considerarse como el crecimiento de las aptitudes que van más allá de las necesidades para efectuar diversas asignaciones. El desarrollo es benéfico para la organización y para los individuos.

Los ejecutivos responsables de habilitar las estrategias más amplias de la organización deben establecer un sistema para el desarrollo del personal que maneje y pondrá en práctica dichas estrategias. Es probable que, si el presidente de un consejo de administración alcanza el éxito, tenga planes de sucesión de los colaboradores y gerentes en varias “rutas” diferentes como parte del desarrollo.

Las actividades de fusión y adquisición, y los descansos ilimitados sin goce de sueldo por otras razones, han cambiado la manera en que los colaboradores y las organizaciones consideran las carreras y el desarrollo.

La “nueva carrera” es aquella en la cual el individuo (no la organización) maneja su propio progreso. Este autodesarrollo se basa en las experiencias educativas de la persona, su capacitación, experiencia laboral, los proyectos e incluso los cambios en los campos ocupacionales. De acuerdo con este sistema, la definición de éxito del individuo es personal, pues no necesariamente representa el punto de vista de la organización.

El tipo exacto de desarrollo que un individuo determinado podría necesitar para mejorar sus habilidades depende de la persona y sus aptitudes. Las siguientes son algunas de las aptitudes gerenciales importantes y comunes que deben desarrollarse.

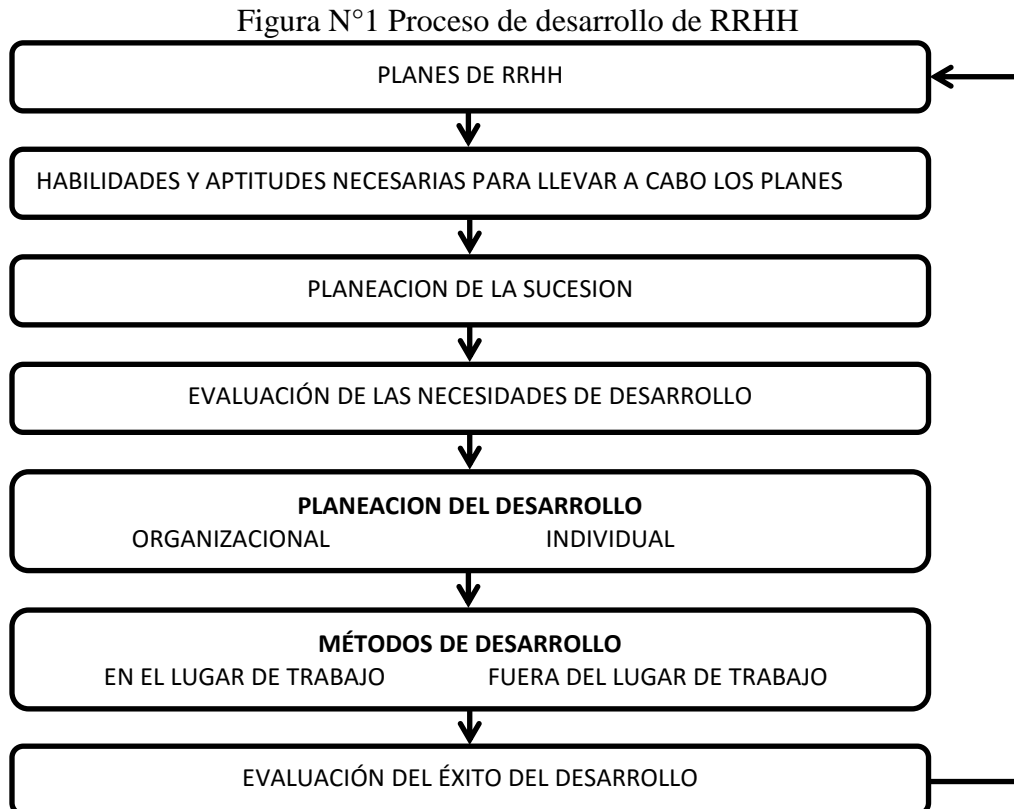
- Inducción a la acción
- Decisiones de calidad
- Valores éticos
- Destrezas técnicas

La integración de equipos, el desarrollo de los subordinados, la dirección de otros y el manejo de las incertidumbres son aptitudes igualmente importantes, pero que se desarrollan con menor frecuencia.

Proceso de desarrollo de RRHH

El desarrollo debe empezar con los planes de RRHH de una organización que trata con el análisis, el pronóstico y la identificación de las necesidades organizacionales de los recursos humanos.

Además, la planeación de RRHH permite anticipar el desplazamiento del personal a través de la organización debido a retiros, ascensos y transferencias. Ayuda a identificar las aptitudes que serán necesarias en el futuro y el desarrollo indispensable para tener a la mano personas con esas habilidades cuando sea necesario. En la figura se ilustra el proceso de desarrollo de RRHH.



Fuente: Mathis, R.; Jackson, J. (2008)

Planeación de la sucesión

La planeación de la sucesión es una parte importante del desarrollo. Por ejemplo, junto con la capacitación para adquirir destrezas, el desarrollo de la administración y la promoción interna se vinculó en un caso de “volar la cara” a una planta adquirida por otra compañía. El resultado general para la planta fue un gran incremento de su capacidad durante cuatro años, casi sin incorporación de nuevos gerentes o colaboradores.

Por el contrario, se desarrolló el talento existente. La planeación de la sucesión resulta especialmente importante en empresas pequeñas y medianas, pero los estudios muestran que justamente estas compañías son las que han elaborado la menor cantidad de planes formales al respecto.

Las cartas de remplazo son una parte del proceso de planeación del desarrollo debido a que especifican la naturaleza del progreso que cada colaborador necesita como preparación para hacerse acreedor a los ascensos identificados. Esta información puede utilizarse para identificar las necesidades de desarrollo y las “escalas de promoción” del personal.

Métodos de desarrollo

Existen varios métodos de desarrollo en el lugar de trabajo. Una dificultad importante relacionada con este tipo de desarrollo es que, con frecuencia, se definen actividades no planeadas como crecimiento. Es imperativo que los gerentes planeen y coordinen los esfuerzos de desarrollo para realmente se logre la evolución planeada.

- Entrenamiento. La técnica de desarrollo más antigua es el entrenamiento, que es la capacitación diaria y la retroalimentación que los supervisores inmediatos dan a los colaboradores. Este sistema requiere de un proceso continuo de aprendizaje mediante la práctica. Para que se logre un entrenamiento eficaz, debe existir una relación saludable y abierta entre los colaboradores y sus supervisores o gerentes. Muchas empresas imparten curso de capacitaciones formales para mejorar las habilidades de entrenamiento de sus gerentes.
- Rotación de puestos. La rotación de puestos se usa ampliamente como técnica de desarrollo. Por ejemplo, un gerente joven y prometedor puede pasar tres meses en la planta, otros tres en planeación corporativa y tres más en compras. Cuando se manejan eficazmente, estas rotaciones estimulan una mejor comprensión de la organización.
- Cursos en aulas y títulos. Muchos programas de desarrollo externos incluyen instrucción en un salón de clases. La ventaja es que la mayoría del personal está familiarizado con este tipo de instrucción y la acepta. Sin embargo, una desventaja es el sistema de impartición de clases, que fomenta que el estudiante escuche positivamente para preguntar, aclarar y analizar el material impartido. La eficacia de la instrucción en el aula depende del tamaño del grupo, de la inteligencia del mismo, del instructor y del tema.

Desarrollo gerencial

El desarrollo es importante para todos los colaboradores, pero sobre todo para el gerente. A menos que estos tengan un desarrollo apropiado, es probable que no administren correctamente los recursos (incluyendo a los colaboradores) de la organización.

El desarrollo gerencial debe entenderse como una manera de mejorar el conocimiento y el juicio necesarios para que los gerentes cumplan los objetivos estratégicos de las empresas que administran. Entre estas habilidades se encuentran el liderazgo, su actitud ante el cambio, la asesoría y consejo a los subordinados, el control de operaciones y su capacidad para suministrar retroalimentación.

Modelado gerencial. Los gerentes, como otros colaboradores, aprenden mediante el modelado de la conducta imitando el comportamiento de otras personas. Esto no resulta sorprendente, porque gran parte de la conducta humana se aprende por este medio. Los esfuerzos de desarrollo

gerencial pueden aprovechar la conducta humana natural al poner en contacto a gerentes jóvenes o en desarrollo con modelos apropiados y reforzar después la conducta deseable exhibida.

La mentoría, es la relación mediante la cual los gerentes que se encuentran en el punto medio de sus carreras ayudan a otros que recién inician la suya. A través de este tipo de relación, las personas de mayor edad comunican sus destrezas técnicas, interpersonales y políticas a las más jóvenes. Así, no solo se benefician estas, sino que los veteranos disfrutan el desafío de compartir su sabiduría.

Casi todos los problemas de desarrollo gerencial en Estados Unidos se deben a una planeación inadecuada de recursos humanos y a una falta de coordinación de los esfuerzos de desarrollo de RH. Entre los problemas más comunes se incluyen los siguientes:

- Análisis inadecuado de necesidad.
- Prueba de programas o métodos de capacitación novedosos.
- Abandono de la responsabilidad de desarrollo del personal de apoyo.
- Intento de sustituir la capacitación por la selección.
- Falta de capacitación entre quienes dirigen las actividades de desarrollo.
- Uso exclusivo de “cursos” como camino para el desarrollo.

2.2.2 TEORÍA DE WILLIAMSON, C.; COLVIN, G. & MCDONALD, A. (2008)

DESARROLLO DEL PERSONAL

Es importante pensar sobre cómo desarrollar al personal para poder mejorar el trabajo de la organización. El desarrollo del personal puede incluir la educación, las oportunidades para obtener experiencia, y aprender de los demás. A continuación se resumen algunos de los beneficios de invertir en el personal:

Para la organización

- Para ser eficaz, una organización necesita personal con conocimientos, destrezas y experiencia para llevar a cabo sus empleos y cumplir con la estrategia de la organización. No siempre es posible emplear a la persona idónea, de manera que a veces vale la pena elegir a personas que muestren potencial y ofrecerles oportunidades para el aprendizaje que les permitan cumplir con las exigencias del puesto.
- Cuando las personas tienen la oportunidad en el trabajo de crecer y desarrollarse la probabilidad de que se sientan más motivadas es mayor. Una mayor motivación lleva a un trabajo más eficaz.
- El personal tiene mayor probabilidad de permanecer en una organización que provea oportunidades para el desarrollo del personal. Una organización de este tipo por lo general es más eficaz porque mantiene el conocimiento y el aprendizaje organizativo.
- El contexto en el que trabaja una organización está en constante cambio. Por lo tanto, es esencial continuar aprendiendo.

Para los individuos

- Las oportunidades para aprender y crecer llevan a una mayor satisfacción en el trabajo y a un sentimiento de logro.
- Las oportunidades para aprender y crecer permiten al personal desarrollar sus profesiones tanto dentro como fuera de la organización.

Desarrollar a las personas es como cultivar una planta. No podemos hacer que crezcan las semillas, pero podemos proveer el entorno que ellas necesitan para florecer; agua, buena tierra, la cantidad correcta de sol y sombra, fertilizante y protección contra las malas hierbas y las plagas.

De igual manera, no podemos hacer que las personas se desarrollen, pero las organizaciones deben intentar proveer el entorno que el personal necesita para florecer. Esta sección estudia la manera en que las organizaciones pueden crear este tipo de entorno.

1. Asuntos a tomar en cuenta en una organización

Para crear un entorno donde el personal pueda florecer, deben ocurrir varias cosas en una organización. Las mismas están más allá del control de los gerentes o los colaboradores individuales y necesitan ser acordadas por la dirección y la junta directiva. Cinco áreas importantes a tomar en cuenta son:

1.1 Una estrategia clara

Toda organización necesita una visión clara, una estrategia y unos objetivos que resuman la manera en que la organización va a cumplir con su visión. Cada colaborador debe entender la manera en que su posición contribuye al logro de la estrategia. El desarrollo del personal asegura que la organización pueda cumplir su estrategia.

La dirección de la organización debe preguntarse: ¿Dónde se encuentran las brechas en los conocimientos, las destrezas o la experiencia en la organización que nos impidan alcanzar nuestra meta? La respuesta a esta pregunta identificará las necesidades de desarrollo estratégicas. Las brechas a menudo se relacionan con nuevas áreas que la organización desea desarrollar en su estrategia o cambios que probablemente ocurrirán.

1.2 Política de desarrollo del personal

El personal debe saber que las decisiones sobre su desarrollo son coherentes y justas.

Es aconsejable tener una política sobre el desarrollo del personal de manera que el personal sepa qué puede esperar. Una política de desarrollo del personal puede resumir el compromiso de la organización con el desarrollo de las personas, la manera en que se dará prioridad a las peticiones de apoyo, cuáles oportunidades de desarrollo apoyará la organización y cuáles no, las responsabilidades del gerente de línea, del individuo y del Departamento de recursos humanos y una descripción de los procesos que deben seguirse.

1.3 Procesos claros

Los procesos ayudan al personal a identificar las necesidades, encontrar las opciones, priorizar, planificar y revisar el progreso. Estos procesos incluyen la orientación y la inducción, las actualizaciones regulares, las Evaluaciones formales y la planificación del desarrollo personal.

Todos estos puntos forman parte del proceso de la gestión de desempeño.

1.4 Destrezas en el manejo de las personas

La revisión del desempeño, ofrecer retroalimentación, la capacitación y el establecimiento de objetivos son destrezas que necesitan los gerentes para poder motivar al personal a crecer. A menudo los gerentes necesitarán aprendizaje y apoyo para poder realizar esto bien.

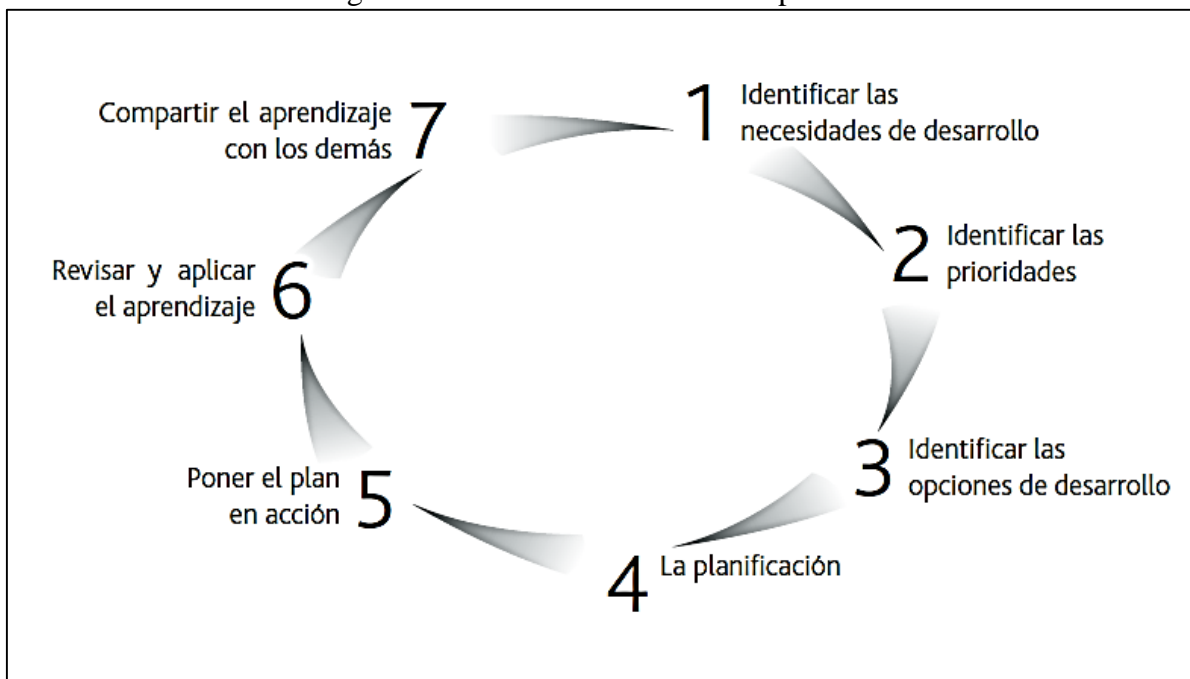
1.5 Recursos disponibles

Invertir en las personas requiere tiempo y dinero. El financiamiento debe estar incluido en el presupuesto anual. Puede incluirse una línea presupuestaria para el desarrollo del personal en las propuestas de proyectos que son enviadas a fundaciones donantes, siempre que pueda demostrarse que esto aumentará la efectividad del proyecto. Puede ser útil ofrecer orientación sobre la cantidad de tiempo del personal que puede utilizarse para actividades de aprendizaje. Por ejemplo, puede permitirse a cada colaborador hasta cinco días al año para el aprendizaje o el desarrollo personal.

2. Asuntos que deben tomar en cuenta los gerentes

Para crear un entorno en el cual el personal pueda florecer, los gerentes deben apoyar al personal a través de siete pasos. Este es un proceso continuo y es aconsejable pensar en el mismo como un ciclo.

Figura N° 2 Ciclo de desarrollo del personal



Fuente: Williamson, C.; Colvin, G. & McDonald, A. (2008)

Los pasos de este ciclo también pueden utilizarse para planificar el desarrollo del personal dentro de una organización.

PASO 1 - Identificar las necesidades de desarrollo

Las necesidades de desarrollo deben identificarse en cuanto a la organización y en cuanto al individuo. Para el individuo, éstas serán las áreas en las que una persona específica necesita crecer para ser más eficaz en su trabajo. Este crecimiento puede ser en conocimientos, destrezas o experiencia.

Las necesidades de desarrollo no se deben necesariamente a aspectos de menor dominio. Un colaborador puede tener un fuerte dominio en un área y aún beneficiarse del desarrollo para poder ser todavía más eficaz en su posición. De hecho, desarrollar los aspectos de mayor dominio por lo general produce la mayor mejora en el desempeño de una persona. Sin embargo, también puede haber áreas de mal desempeño que deban ser abordadas.

Podría necesitarse crecimiento en una o más de las siguientes áreas:

Tabla N° 1 Áreas de crecimiento

Conocimientos	Existen dos tipos principales de conocimiento. El conocimiento técnico se relaciona con las tareas de trabajo, tales como saber crear una hoja de trabajo en una computadora. El conocimiento organizativo se relaciona con la manera en que una organización trabaja, como saber dónde encontrar información o por qué las cosas suceden de una cierta manera o aprender de la última vez que se intentó algo. El conocimiento técnico es mucho más fácil de remplazar si alguien sale de la organización. El conocimiento organizativo se perderá a menos que se hagan esfuerzos por captarlo.
Destrezas	Toda persona necesita destrezas personales como destrezas para la comunicación, destrezas para hacer presentaciones o la habilidad para organizar su trabajo. Las destrezas técnicas son más específicas a una posición, como la habilidad para tratar a un paciente, capacitar a otras personas o preparar una comida.
Experiencia	La experiencia tiene que ver con lo que las personas han hecho con sus conocimientos y sus destrezas. La experiencia puede obtenerse por medio del empleo formal, las actividades voluntarias o la vida cotidiana.
Actitud	Las actitudes afectan el modo en que las personas abordan su trabajo e incluyen el compromiso, la motivación, la iniciativa y la determinación. Esta es un área difícil de desarrollar pero es vital para el éxito.

Fuente: Williamson, C.; Colvin, G. & McDonald, A. (2008)

Para identificar nuestras necesidades de desarrollo, todos necesitamos:

- Objetivos claros para saber qué se nos está pidiendo cumplir.
- Un buen entendimiento de las destrezas, la experiencia y los conocimientos necesarios para cumplir los objetivos. Algunos de éstos estarán incluidos en el perfil del puesto.
- Retroalimentación sobre lo bien que estamos haciendo las cosas; esto nos ayuda a entender nuestras áreas de mayor dominio y las áreas para mejorar.

Es el papel del gerente de línea asegurar que estos tres puntos estén en marcha y ayudar al colaborador a identificar sus necesidades. Esto puede suceder durante una actualización regular o una evaluación formal.

La herramienta en la página contraria puede ayudar al personal a reflexionar sobre sus propias necesidades de desarrollo. Ésta puede luego ser utilizada para iniciar una conversación con su gerente de línea.

Figura N° 3 Ayudas de reflexión



Fuente: Williamson, C.; Colvin, G. & McDonald, A. (2008)

Las necesidades de desarrollo podrían surgir de un mal desempeño. Al enfrentarse con un mal desempeño, un gerente debe siempre tratar de buscar el origen del problema en caso de que exista la necesidad de desarrollar los conocimientos o las destrezas, o la experiencia del individuo. Sin embargo, esté consciente de que el mal desempeño puede ser ocasionado por otros factores como muestra el ejemplo a continuación.

- Cómo escribir objetivos:

Después de identificar un área para el desarrollo es aconsejable escribir un ‘objetivo de desarrollo’. Éste debe describir lo que usted quiere lograr.

- Pasos sencillos para escribir objetivos de desarrollo:
 1. Identificar: el área que desea mejorar.
 2. Aclarar: sea tan específico como pueda sobre el aprendizaje.
 3. Definir: lo que quiere ser capaz de hacer con el aprendizaje.
 4. Probar: cómo sabrá que puede hacerlo.
- Cómo escribir un objetivo de desarrollo:

Después de identificar un área para el desarrollo, escriba un objetivo de desarrollo usando esta estructura:

Ser capaz de de manera que para la fecha

Evite usar palabras imprecisas como ‘entender’ o ‘saber’. En cambio, use palabras que expliquen lo que puede realizarse con el entendimiento como: describir; explicar; capacitar a otros; aplicar; demostrar; aconsejar.

PASO 2 - Identificar las prioridades

Las necesidades individuales deben priorizarse con las prioridades estratégicas. Debe otorgarse una alta prioridad a las necesidades individuales que encajen bajo las prioridades estratégicas.

Después de priorizar tomando en cuenta las prioridades estratégicas, los gerentes de línea deben asignar los recursos para el desarrollo del personal de una manera justa y coherente. Se puede plantear Preguntas principales que se refieran a las áreas que deben ser la prioridad más alta para toda organización. Las preguntas sobre ‘Rendimiento de la inversión’ ayudan a los supervisores a usar el buen juicio y a equilibrar los costos y los beneficios de las opciones específicas. Las preguntas sobre ‘Recursos’ plantean asuntos concernientes al financiamiento.

Es importante reservar una cantidad razonable de dinero para el desarrollo del personal como un tres por ciento de los costos de personal. Aun cuando esto suceda, habrá oportunidades de aprendizaje que la organización no podrá costear. El tiempo del personal también es limitado. Debido a estas restricciones priorizar las necesidades es un proceso esencial.

PASO 3 - Identificar las opciones de desarrollo

- Cuando un gerente de línea y un colaborador han acordado un objetivo de desarrollo, el próximo paso es considerar las opciones disponibles: Tome en cuenta la manera en que al colaborador le gusta aprender; ¿aprende mejor haciendo o leyendo? ¿Le gusta aprender por su cuenta o hablando con otra persona?
- Planifique varias maneras para ayudar a la persona a aprender.
- Considere los recursos disponibles como el tiempo, el dinero y la experiencia. La ubicación también determinará las opciones que podrían escogerse.
- Piense en las oportunidades para que el colaborador comparta su aprendizaje y lo aplique a su trabajo. El aprendizaje se pierde rápidamente si no se comparte y se usa.

A menudo damos demasiado énfasis a los cursos de capacitación. La mayor parte de lo que aprendemos como adultos se aprende haciendo o experimentando, leyendo o viendo a otra persona trabajar. La capacitación formal solamente juega una pequeña parte en el aprendizaje. De hecho, puede que aprendamos muy poco de la capacitación a menos que suceda en el momento correcto, esté al nivel correcto, y satisfaga nuestras necesidades específicas. También necesitamos oportunidades para aplicar nuestro aprendizaje después del curso.

El Tabla a continuación resume varios métodos que pueden utilizarse para desarrollar al personal.

Tabla N° 2 Métodos de desarrollo del personal

Opción de aprendizaje	Descripción
CÓMO APRENDER DE LOS DEMÁS	
Cómo aprender de un colega	Otra persona en el equipo o en la organización podría tener los conocimientos, las destrezas o la experiencia necesaria.
Cómo seguir de cerca a otro empleado	Seguir de cerca a otro empleado implica observar a alguien en su trabajo con el propósito de aprender. Un empleado puede seguir de cerca a una persona con mayor antigüedad en la organización o a alguien que realice su misma labor. Puede seguirse de cerca a la persona durante un par de horas, un día, una semana o más. Es importante tomar notas mientras se sigue de cerca a la persona, y reservar tiempo para comentar las observaciones con la persona que estaba siendo observada.
Visita de intercambio	A menudo es útil visitar otro proyecto u organización. Para sacar el mayor provecho de las visitas, es importante tener los objetivos claros y comunicar las expectativas a los anfitriones. Reserve tiempo para reflexionar sobre el aprendizaje durante y después de la visita, y elabore un plan de acción para aplicar el aprendizaje.
Mentor	Servir de mentor es el proceso por el cual se aprende de una persona con más pericia o experiencia. El mentor motiva, aconseja y se hace amigo de una persona menos diestra o menos experimentada por medio de reuniones regulares, de aproximadamente una hora cada quincena. Es importante establecer objetivos y acordar lo que será dialogado durante las reuniones. En cada reunión el mentor puede preguntar: ¿Qué ha ocurrido esta semana? ¿Qué aprendiste? ¿Qué harás de manera diferente la próxima vez?

Opción de aprendizaje	Descripción
Consejería	La consejería tiene que ver con ayudar a un empleado a desempeñarse mejor al hacerle preguntas en lugar de decirle lo que tiene que hacer. Un consejero anima a una persona a buscar su propia solución y lo apoya mientras lo hace. Los gerentes de línea deben tener como objetivo aconsejar a su personal. En algunas circunstancias puede ser útil emplear a un consejero externo a la organización.
Grupos internos de aprendizaje	Los empleados pueden aprender unos de otros en un entorno de grupo. Los grupos deben acordar el propósito de reunirse, la frecuencia con que se reunirán y como utilizarán el grupo para apoyar su aprendizaje. Los grupos de aprendizaje pueden utilizarse para investigar juntos un tema específico, compartir aprendizaje, responder a las preguntas de cada uno, o aprender de expertos externos. Los grupos no tienen que reunirse en persona; algunos grupos se comunican por correo electrónico o utilizando Internet.
Cómo unirse a una red externa	Existen muchas redes externas a las que el personal puede unirse para compartir aprendizaje y experiencia. Para encontrar redes relevantes en el área local pregunte a otras organizaciones o haga una búsqueda en Internet.
Membresía en una asociación profesional	La membresía en una asociación profesional a menudo ofrece oportunidades de desarrollo.
CÓMO APRENDER DE LA EXPERIENCIA	
Delegación de un proyecto especial	<p>Delegar es transmitir la responsabilidad de algo a otro empleado. A menudo los supervisores delegan a personas en su equipo. La delegación debe verse como una manera de desarrollar a las personas y de que el gerente ahorre tiempo. A pesar de que el gerente mantendrá la responsabilidad del resultado final, delegar ofrece al empleado la oportunidad de usar su iniciativa, desarrollar sus destrezas y obtener experiencia. Es importante que el gerente de línea:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ defina y explique la tarea (los objetivos, los estándares, las destrezas y los recursos necesarios) ■ aclare las decisiones que el empleado puede o no tomar ■ acuerde una fecha para revisar el progreso ■ motive al empleado a adueñarse del proyecto y le permita al empleado resolver cualquier problema, ofreciendo consejo si es necesario ■ premie y elogie el progreso y el resultado exitoso.
Comisión de servicio para asumir otro cargo	<p>Dispensar a una persona para asumir otro cargo dentro de la organización o fuera de la organización ofrece una poderosa oportunidad para el desarrollo. Considere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿cuánto tiempo durará la comisión de servicio? ■ ¿quién podrá cubrir la posición de la persona? (¿ésta también es una oportunidad de desarrollo?) ■ ¿de qué manera utilizaremos la nueva experiencia, conocimientos y destrezas de la persona cuando regrese?

Opción de aprendizaje	Descripción
CÓMO APRENDER A PARTIR DE LA LECTURA, LA INVESTIGACIÓN Y EL ESTUDIO	
Libros y periódicos	La investigación y la lectura son buenas maneras de desarrollar los conocimientos sobre un tema específico, averiguar sobre las buenas prácticas y aprender lo que los demás están haciendo en un área específica.
Internet	Ahora hay mucha información disponible en Internet. Esta puede ser una fuente de información de bajo costo y confiable pero recuerde que cualquier persona puede colocar información en Internet, de manera que la calidad variará. Muchas organizaciones conocidas publican material útil en sus sitios web como informes, lineamientos, recursos de capacitación, artículos y estudios de caso.
Diplomas	Si una persona quiere estudiar para obtener un diploma, siempre debe verificarse: <ul style="list-style-type: none"> ■ que el nivel de enseñanza sea alto en la institución ■ que el diploma sea relevante para la necesidad identificada ■ que el empleado pueda encontrar el tiempo para estudiar mientras cumpla con las exigencias de su posición ■ que haya disponible el equipo necesario, como una computadora, acceso a Internet, correo electrónico confiable o acceso a un DVD o video.
CÓMO APRENDER DE LA CAPACITACIÓN	
Uso de capacitadores internos	A menudo un empleado tiene experiencia en capacitación. Asegúrese de que el capacitador entienda por qué se le está pidiendo ofrecer la capacitación y cuáles son los objetivos del curso. Asegúrese de que el capacitador utilice técnicas de capacitación adecuadas.
Contratación de un capacitador externo a la organización	Si existe una necesidad de capacitación específica o mucho personal que necesita la misma capacitación, quizás valga la pena contratar a un capacitador externo a la organización. Es esencial: <ul style="list-style-type: none"> ■ obtener referencias ■ asegurarse de que el capacitador entienda las necesidades de capacitación y los objetivos del curso ■ asegurarse de que exista un contrato escrito para los servicios ofrecidos.
Tomar cursos externos	Por lo general, habrá capacitación externa disponible local o nacional. Las organizaciones de capacitación existen para vender capacitación de manera que es importante asegurarse de que un curso ofrecerá valor por su costo. Antes de que alguien asista a una capacitación debe considerarse: <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Es este el curso correcto? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Son relevantes? ¿Cuál será el método de enseñanza de la capacitación? ¿El estilo motivará el aprendizaje? ¿El curso está al nivel correcto? ¿Esta es la persona correcta para enviar a tomar este curso? ■ Aún si el curso no tiene costo, es importante considerar cuidadosamente la capacitación pues la organización está invirtiendo el tiempo de su personal en la misma. ■ Después de cualquier curso de capacitación los gerentes de línea siempre deben ayudar a los empleados a aplicar su aprendizaje. Es buena práctica desarrollar un plan de acción al final de un curso.

Fuente: Williamson, C.; Colvin, G. & McDonald, A. (2008)

PASO 4 - La planificación

Un plan de desarrollo es una herramienta útil por tres razones principales:

- Le permite a un individuo registrar los objetivos y seguir la trayectoria del progreso.
- Provee una base para que un gerente de línea y un colaborador sostengan conversaciones sobre el desarrollo.
- Permite al gerente de línea tener una visión general de las necesidades de desarrollo en el equipo o en toda la organización de manera que los recursos puedan ser asignados eficazmente.

Un plan de desarrollo debe registrar:

- los objetivos de desarrollo
- las actividades de aprendizaje planificadas
- el costo de las actividades
- el tiempo requerido
- los posibles desafíos y cómo superarlos
- quién es responsable de qué.

Es aconsejable que alguien tenga una visión general de las necesidades de desarrollo y las prioridades en una organización. Esto se traduce en que las oportunidades para el aprendizaje puedan coordinarse para el personal que tenga necesidades de desarrollo similares y que las prioridades estratégicas estén siendo abordadas. Por tanto, es aconsejable que los gerentes de línea envíen a esta persona una copia de los planes de desarrollo de los miembros del equipo.

PASO 5 - Poner el plan en acción

Cada colaborador debe apropiarse de su propio plan de desarrollo. Es su responsabilidad implementarlo con el apoyo de su gerente de línea. Los gerentes de línea deben revisar los planes de desarrollo con cada colaborador cada seis meses.

Ejemplo de un plan de desarrollo:

Tabla N° 3 Plan de desarrollo

Nombre					
Posición					
Gerente de línea					
Fecha					
Objetivos de desarrollo	Actividades de desarrollo	Costo	Responsabilidad y apoyo	Para cuándo	Comentarios durante la revisión
Firma del gerente de línea				Fecha	
Firma del empleado				Fecha	

Fuente: Williamson, C.; Colvin, G. & McDonald, A. (2008)

PASO 6 - Revisar y aplicar el aprendizaje

Es importante asegurar que el personal retenga el aprendizaje. A continuación algunas pautas para asegurar que esto ocurra:

MOTIVAR AL PERSONAL A APLICAR SU APRENDIZAJE, tan pronto como sea posible de manera que los colaboradores no lo olviden.

REVISAR LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE CON EL COLABORADOR PREGUNTÁNDOLE:

- ¿Qué aprendió?
- ¿Qué quiere hacer de manera diferente como resultado de ese aprendizaje?
- ¿Logró sus objetivos?
- ¿Qué necesita hacer ahora?

COMO GERENTE DE LÍNEA, REFLEXIONE SOBRE EL ÉXITO DE LA ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE, al evaluar si la habilidad del colaborador ha mejorado en el área apropiada. Si existe alguna duda, considere los siguientes puntos:

- ¿La necesidad se evaluó correctamente?
- ¿Se escogió la opción correcta?
- ¿Qué debe hacerse de manera diferente la próxima vez?

PASO 7 - Compartir el aprendizaje con los demás

Las organizaciones deben animar al personal a compartir el aprendizaje. Esta es una manera importante de sacar el mayor provecho al aprendizaje. También ayuda a reforzar lo que ha sido aprendido. A continuación se ofrecen algunas ideas sobre cómo hacerlo.

- Invite al personal a un evento de aprendizaje mensual y ofrézcale la oportunidad de compartir su propio aprendizaje.
- Anime al personal que tenga posiciones similares dentro de la organización a reunirse con regularidad para compartir su aprendizaje.
- Incluya el compartir aprendizaje como una parte regular de las reuniones del equipo.
- Cada semana empiece un día con una sesión de 30 minutos para compartir aprendizaje. En cada ocasión, pida a un miembro del equipo diferente dirigir el evento.
- Anime al personal a escribir su aprendizaje y a enviarlo por correo electrónico a otras personas que pudieran estar interesadas.
- Si la organización tiene un sitio de Intranet, establezca una zona de aprendizaje en la cual el personal pueda compartir su aprendizaje.

2.2.3 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW (1991)

La motivación del individuo se fundamenta en la voluntad de satisfacer sus necesidades, identificando una jerarquía de cinco necesidades, comenzando desde las necesidades fisiológicas llegando hasta las más altas, a saber, la autorrealización.

Figura N° 4 Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: Maslow, A. (1991)

1. Necesidades fisiológicas: Son las más fuertes de todas y se relacionan con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo. Son las necesidades básicas, la prioridad del individuo, entre las que se pueden señalar: hambre, sed, sueño, oxígeno, abrigo y sexo.
2. Necesidades de seguridad: Incluyen una extensa serie de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y necesidad. Entre las más destacadas se indican: sentirse seguros, tener estabilidad, tener orden, sentir protección. Muchos individuos dejan de lado sus deseos de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Los sujetos que viven en contextos inseguros o tienen inseguridad en el trabajo, pueden necesitar gastar una gran cantidad de tiempo y energía intentando protegerse a sí mismo y de proteger sus pertenencias.
3. Necesidades de pertenencia y amor: Es el deseo de amar y ser amado. Contiene las necesidades de afecto y pertenencia, tales como: necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, necesidad de participar en una acción de grupo trabajando por el bien común, entre otras.
4. Necesidades de estima: Estas necesidades se agrupan en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo y a la autoevaluación; y las que se refieren a los otros: necesidad de reputación, prestigio y reconocimiento de los demás. Cuando estas necesidades no son satisfechas, un individuo se siente desalentado, débil e inferior.
5. Necesidad de autorrealización: Está relacionada con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial del crecimiento personal. Es el afán por el cumplimiento de los deseos: llegar a ser lo mejor que uno puede llegar a ser. Entre lo más significativo que puede resaltarse de esta teoría, son las diversas etapas que atraviesa el ser.

2.2.4 TEORÍA DE LA NECESIDAD DE MCCLELLAND, (ROBBINS, S. 2004)

Teoría de las tres necesidades, a saber: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. El enfoque se concentró en la necesidad del logro de los colaboradores.

Definiendo cada una de estas necesidades, se destaca:

- Necesidad de logro: es el deseo de llevar a cabo algo difícil. Implica el impulso que siente una persona de alcanzar objetivos definidos.
Sobre la base de estas ideas expuestas, es evidente que este tipo de individuos se orientan por objetivos, son proactivos al tomar iniciativas, siendo este tipo de cualidades, altamente apreciadas en las empresas.
- Necesidad de poder: Es el deseo de tener influencia y control sobre otras personas. Estos individuos quieren trabajar y se interesan en el respeto a sí mismos; influyen, adiestran, enseñan o animan a los demás a conseguir logros, se interesan por el prestigio de su grupo de trabajo.

- Necesidad de afiliación: Es el deseo de entablar relaciones amistosas y de prestar apoyo a otras personas, lo cual puede provocar un marcado deseo de aceptación social, representando este tipo de necesidad, una poderosa fuerza motivadora. Los individuos que tienen esta alta necesidad no son los directivos ni líderes más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

2.2.5 LA MYPE EN EL PERÚ:

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción transformación, producción, comercialización o prestación de servicios.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), define a la microempresa como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus colaboradores tanto permanentes como eventuales.

La micro empresa: Sus dueños laboran en la misma, el número de colaboradores no excede de 10 colaboradores y el valor total de las ventas no excede de las 150 UIT.

2.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA TERMINOLOGÍA EMPLEADA.

2.3.1 PROPUESTA MOTIVACIONAL

Definición conceptual: Maslow, A. (1991), dice: "El hombre es una criatura que demuestra sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización) en el transcurso de la vida. En medida en que el hombre las va satisfaciendo, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento".

Definición operacional: Todo lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es la combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada.

2.3.2 DESEMPEÑO LABORAL

Definición conceptual: Chiavenato, I. (2006), dice: "Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral".

Definición operacional: es la realización de acciones o actividades designadas en un ambiente laboral por parte del colaborador.

2.3.3 FISIOLÓGICO

Para Maslow, A. (1991), las necesidades Fisiológicas son las más fuertes de todas y se relacionan con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo. Son las necesidades básicas, la prioridad del individuo, entre las que se pueden señalar: hambre, sed, sueño, oxígeno, abrigo y sexo. Dicho de otra manera las necesidades fisiológicas son aquellas que uno requiere cubrir para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con su cuerpo, y funciones corporales (homeostasis corporal). Dentro de estas necesidades tenemos el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo entre otros. Si uno no llega a cubrir estas primeras necesidades, uno no busca subir el peldaño en la escala de la pirámide a buscar el segundo nivel.

2.3.4 SEGURIDAD

Para Maslow, A. (1991), las necesidades de seguridad, incluyen una extensa serie de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y necesidad.

Entre las más destacadas se indican: sentirse seguros, tener estabilidad, tener orden, sentir protección. Muchos individuos dejan de lado sus deseos de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Los sujetos que viven en contextos inseguros o tienen inseguridad en el trabajo, pueden necesitar gastar una gran cantidad de tiempo y energía intentando protegerse a sí mismo y de proteger sus pertenencias.

2.3.5 SOCIAL

Es el deseo de amar y ser amado. Contiene las necesidades de afecto y pertenencia, tales como: necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, necesidad de participar en una acción de grupo trabajando por el bien común, entre otras.

2.3.6 ESTIMA

Estas necesidades se agrupan en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo y a la autoevaluación; y las que se refieren a los otros: necesidad de reputación, prestigio y reconocimiento de los demás. Cuando estas necesidades no son satisfechas, un individuo se siente desalentado, débil e inferior.

2.3.7 AUTORREALIZACIÓN

Está relacionada con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial del crecimiento personal. Es el afán por el cumplimiento de los deseos: llegar a ser lo mejor que uno puede llegar a ser. Entre lo más significativo que puede resaltarse de esta teoría, son las diversas etapas que atraviesa el ser.

2.3.8 EFICACIA

Según el autor Chiavenato, I. (2006), define en pocas palabras que la eficacia "es una medida del logro de resultados", mientras que para los autores Koontz, H. y Weihrich, H. (2006) destacan que la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

En cuanto Drucker, P. (1985), afirma que "la eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad moderna"

Para Da Silva, R. (2002), la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"

2.3.9 TRABAJO

Según Marx, C. (1867), "El trabajo es, en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza.

En este proceso, el hombre se enfrenta como un poder natural con la materia de la naturaleza. Pone en acción las fuerzas naturales que forman su corporeidad, los brazos y las piernas, la cabeza y la mano, para de ese modo asimilarse, bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza le brinda.

Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de su fuerzas a su propia disciplina."

2.3.10 ORGANIZACIÓN

Para Robbins, S.; Coulter, M. (2005), una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.

Kliksberg, B. (1996), por su parte, plantea que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa.

2.3.11 SATISFACCIÓN LABORAL

Según Fleishman, E.; Bass, A. (1976), conceptúan la satisfacción laboral es una respuesta afectiva que da el colaborador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este.

Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

2.3.12 COLABORADORES

El autor Vecino, J. (2011), menciona que los colaboradores comienzan a hacer carrera en las empresas, se fortalece y se enarbola la bandera de que por fin las personas tienen una dimensión humana más allá de la simple utilización de sus capacidades físicas y mentales, ahora el tema es también actitudinal y se incluye en el modelo de competencias el componente relacional con el fin de entender que finalmente se trata de personas que dan su contribución de manera integral, tal como lo dice el DRAE se trata de "Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra".

Como podemos ver, el término colaborador trasciende entonces la frontera de lo individual e incorpora a los otros en la labor, entiende que el resultado no es producto de esfuerzos aislados y que la única manera de ser productivo y mejorar los desempeños tienen que ser mediante el

reconocimiento de que los otros pueden entregar también al resultado su aporte. Colaborador es un término amigable y que invita a construir juntos a valorar el esfuerzo de los demás y a mejorar la comunicación, a trabajar en equipo y a generar confianza en la tarea común que se realiza.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

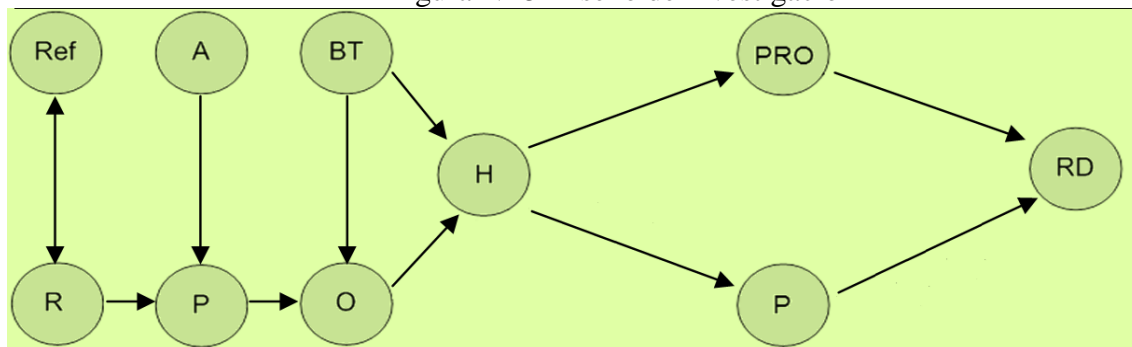
3.1.1 TIPO DE ESTUDIO:

Empleando la terminología de Sánchez, H. (2006), el estudio planteado es del tipo descriptivo-propositiva, descriptiva porque se obtiene un panorama general del problema a investigar relacionándola con las variables; propositiva porque se ha elaborado una propuesta motivacional dedicada a los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - Caso Avícola Vera E.I.R.L. - 2012.

3.1.2 DISEÑO:

Se empleará en la investigación un diseño no experimental transversal, según Hernández, R. (2006), plantea que “se debe recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Por lo cual se realizará una prueba a un solo grupo, en un mismo momento, y se analizará su incidencia. La representación gráfica es como se muestra a continuación:

Figura N° 5 Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

Dónde:

- R = Realidad inicial
- Ref. = Referencias
- P = Problemática
- A = Antecedentes
- O = Objetivos
- BT = Base teórica
- H = Hipótesis
- P = Prueba
- PRO = Propuesta
- RD = Realidad deseada

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA:

3.2.1 POBLACIÓN:

La población de estudio está conformada por la totalidad de los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L. Los cuales son 14 y se encuentra distribuida, por el propietario, cuatro vendedores, cuatro choferes, cinco ayudantes. Para Alvitres, V. (2000), "La población es llamada también universo y presentan determinadas características, susceptible de ser estudiada". En relación a esta definición toda la población son colaboradores de la MYPE.

Tabla N° 4 Colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L

N°	Cargos	N°	Porcentajes %
1	Propietario	1	7%
2	Vendedores	4	29%
3	Choferes	4	29%
4	Ayudantes	5	36%
Total		14	100%

Fuente: Avícola Vera E.I.R.L. (2012).

3.2.2 MUESTRA:

Como cita Jiménez, C. (1983), "la muestra es una parte o sub conjunto de una población normalmente seleccionada". En ese sentido, la parte representativa de la población está conformada, por el 100% de los colaboradores de la MYPE donde se realizara la investigación. (Ver Tabla N° 4). En tal sentido, se tomará el total de la población como muestra.

3.3 CONSISTENCIA INTERNA DE LA HIPÓTESIS

Con la realización de la prueba de hipótesis, utilizando la prueba t de Student para muestras relacionadas, se obtuvo como resultado un valor $p = 0.006$, la cual sirvió para tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, en tal sentido la aplicación de la propuesta motivacional mejorará el desempeño laboral de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. – 2012.

3.4 HIPÓTESIS

3.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Si se desarrolla la propuesta motivacional entonces se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

3.4.2 HIPÓTESIS NULA

Si se desarrolla la propuesta motivacional entonces no se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012

3.4.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Si se logra mejorar la motivación de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur entonces se mejora el desempeño laboral.
- Si una MYPE de Lima Sur mejora el desempeño laboral en su organización, entonces la motivación de sus colaboradores será mejor.
- Si se mantiene una motivación elevada y constante en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur entonces el desempeño será elevado y constante.

3.4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Tabla N° 5 Prueba de hipótesis

	Diferencias relacionadas					t	gl	Valor p
	media	Desviación tip.	Error tip. De la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				inferior	Superior			
Par 1 TOTAL MOTIVACIÓN TOTAL DESEMPEÑO	-9,2857	10,52052	2,81173	-15,3601	-3,2114	-3,302	13	0,006

Fuente: Elaboración propia

NIVEL DE SIGNIFICANCIA:

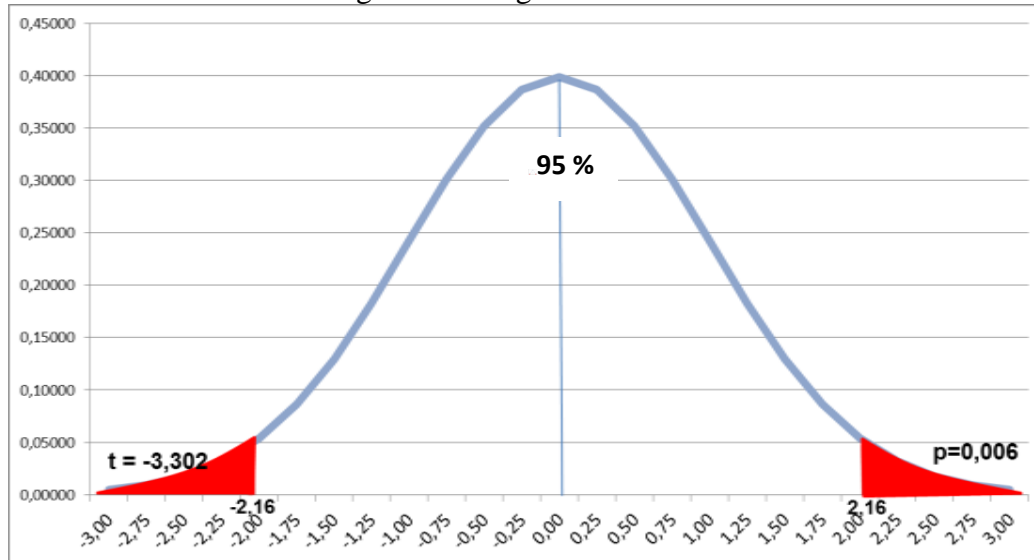
$$\alpha = 0.05 \quad \text{Entonces:} \quad p = 0.006$$

REGLA PARA CONTRASTAR HIPÓTESIS

Si el valor $p \geq 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si el valor $p < 0.05$, se acepta la hipótesis alternativa (H_a)

Figura N° 6 Figura de decisión



Fuente: Elaboración propia

DECISIÓN:

Como podemos apreciar, el valor calculado $t = -3.302$, el cual está fuera del 95% de confiabilidad de aceptar H_0 , de tal modo, que rechazamos la hipótesis nula (H_0): Si se desarrolla la propuesta motivacional entonces no se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012. Así mismo, la probabilidad de error al rechazar la hipótesis nula (H_0) es $p = 0.006$, en tal sentido este valor de p , es menor al nivel de significancia planteado de 0.05, de tal manera, no existe evidencia alguna para aceptar la hipótesis nula (H_0), por no ser estadísticamente significativo.

Por lo tanto, aceptamos la hipótesis alterna (H_1), y podemos afirmar con un 95% de confiabilidad que, si se desarrolla la propuesta motivacional mejora el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - 2012.

CONCLUSIÓN:

La propuesta motivacional logra mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera – 2012.

3.5. ALFA DE CRONBACH

Tabla N° 6 Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	14	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	14	100,0

Fuente: Elaboración propia

- a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla N° 7 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,871	30

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN:

Como podemos observar el Alfa de Cronbach obtenido en el estudio fue de 0,871 el cual nos indica que la fiabilidad del instrumento es alta, porque si el Alfa de Cronbach es más próximo a 1.00, los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento, son más confiables.

El total de elementos o ítems analizados fueron 30 y el número de encuestados fue de 14 colaboradores.

3.6 VARIABLES – OPERACIONALIZACIÓN

Tabla N° 8 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Propuesta motivacional	Maslow, A. (1991), dice: "El hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En medida en que el hombre las va satisfaciendo, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento"	Fisiológica	Necesidades básicas Descansó	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		Seguridad	Estabilidad laboral Prestaciones	
		Social	Pertenencia Relación	
		Estima	Sentimiento Destacar	
		Autorrealización	Cumplimiento Superación	
VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Desempeño laboral	Chiavenato, I. (2004), dice: "Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral"	Eficacia	Logro de objetivos Obtención de resultados	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		Trabajo	Actividad desempeñada Esfuerzo realizado	
		Organización	Interacción	
		Satisfacción laboral	Valores	
		Colaborador	Desempeño	

Fuente: Elaboración propia

3.7 MÉTODO E INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

De acuerdo al propósito de la investigación, se asume el método cuantitativo. La cual, es pertinente, en toda investigación, exponer diversos métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos atendiendo al objeto de estudio. En coherencia a esta apreciación, Vargas, J. (2000), indica, "El método, es el camino, la vía, la estructura del proceso de investigación científica; es el sistema de procedimientos, la forma de estructuración de la actividad para transformar el objeto, para resolver el problema, para lograr el objetivo".

En ésta presente investigación, se emplearán métodos teóricos y métodos empíricos de la vertiente científica, mediante las cuales se obtendrá el panorama que se presenta dentro de la empresa, que permitirán brindar un diagnóstico adecuado.

La investigación por encuestas estudia poblaciones grandes o más pequeñas, seleccionando y analizando "muestras" elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables sociológicas y psicológicas. Suelen así denominarse "encuestas de muestreo".

En tal sentido, se solicitó la autorización al propietario de la MYPE, para la aplicación de una encuesta en la que deberán contestar un cuestionario, explicándole la forma en la cual se realizará dicho ejercicio; así también la importancia de su participación, para la obtención de datos confiables que contribuirán al mejoramiento del desempeño de los colaboradores. En éste estudio se optó por la aplicación de un cuestionario cerrado, el cual limita las respuestas posibles del interrogado, mediante un cuidadoso estilo de la pregunta, se puede controlar el marco de referencia. Este formato es un método para obtener información sobre los hechos. Así también, fuerza a los individuos para que tomen una posición y formen su opinión sobre los aspectos.

El instrumento denominado encuesta consta de 30 ítems los cuales permitirán medir la motivación y el desempeño laboral.

3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:

Para el procesamiento estadístico de los datos que se recogerán de la aplicación del instrumento en la presente investigación, serán procesados mediante la utilización del programa SPSS, los cuales serán presentados en tablas y figuras, que serán especialmente analizados e interpretados, en tal sentido, servirá de base para que los investigadores realicen la discusión pertinente, como a su vez, permitirá elaborar la propuesta motivacional y las conclusiones generales. De manera específica el tratamiento estadístico de la información del instrumento, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- Seriación: En la parte inicial del procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, es importante realizar una seriación que ayude con la identificación.
- Codificación: Una vez realizado el paso mencionado líneas arriba, se procederá a codificar otorgándole una valoración a las respuestas, utilizando el programa SPSS.

- Tabulación: Se realizará la tabulación de todas las respuestas con sus respectivas variables valorizadas, la cual, permitirá a los investigadores realizar la elaboración de las tablas estadísticas respecto a las variables en estudio.
- Análisis e interpretación de información: En esta parte los investigadores procederán con el análisis de los resultados, obtenido de las tablas estadísticas, así como su respectiva interpretación. Las cuales, nos proporcionará las bases para elaborar una propuesta motivacional acorde a la necesidad encontrada. Por tanto, la hipótesis se verificará con las variables y los objetivos planteados. Por último, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de otorgar una mejora a la problemática estudiada.
- Para facilitar el análisis e interpretación, los investigadores procedieron a agrupar por dimensiones asignando una escala valorativa.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

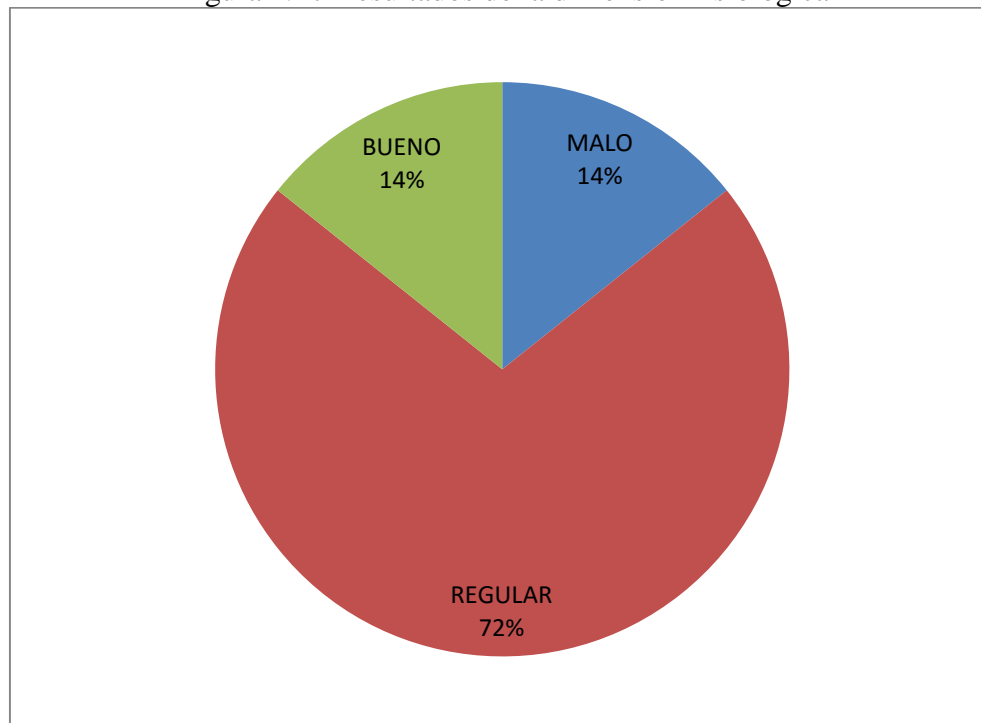
4.1 RESULTADOS

Tabla N° 9 Resultados de la dimensión fisiológica

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	2	14.29%	14.29%
	REGULAR	10	71.43%	85.71%
	BUENO	2	14.29%	100.00%
Total		14	100.00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 7 Resultados de la dimensión fisiológica



Fuente: Elaboración propia

Descripción

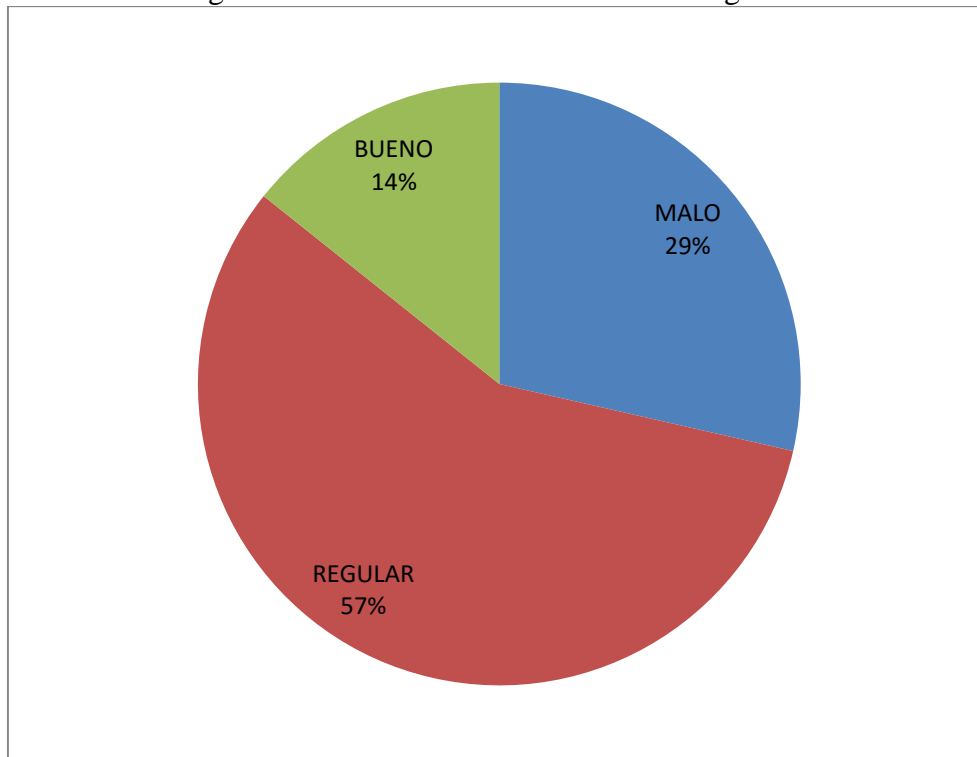
Como se observa en la figura N° 7, la cual corresponde a la dimensión fisiológica, que el 14.29% se encuentra en el nivel malo, el 71.43% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 14.29% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que las necesidades de vestido alimentación y descanso deben mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

Tabla N° 10 Resultados de la dimensión seguridad

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	28,57%	28,57%
	REGULAR	8	57,14%	85,71%
	BUENO	2	14,29%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 8 Resultados de la dimensión seguridad



Fuente: Elaboración propia

Descripción

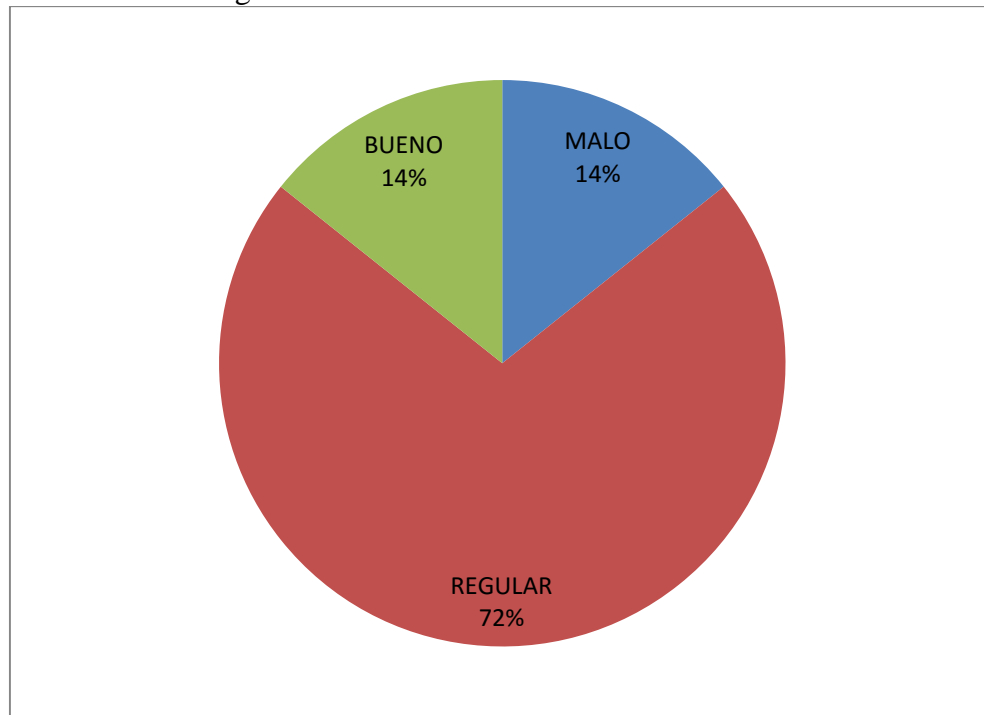
Como se observa en la figura N° 8, la cual corresponde a la dimensión seguridad, que el 28.57% se encuentra en el nivel malo, el 57.14% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 14.29% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la necesidad de contar con estabilidad laboral y de tener mejores prestaciones debe mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

Tabla N° 11 Resultados de la dimensión social

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	2	14,29%	14,29%
	REGULAR	10	71,43%	85,71%
	BUENO	2	14,29%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 9 Resultados de la dimensión social



Fuente: Elaboración propia

Descripción

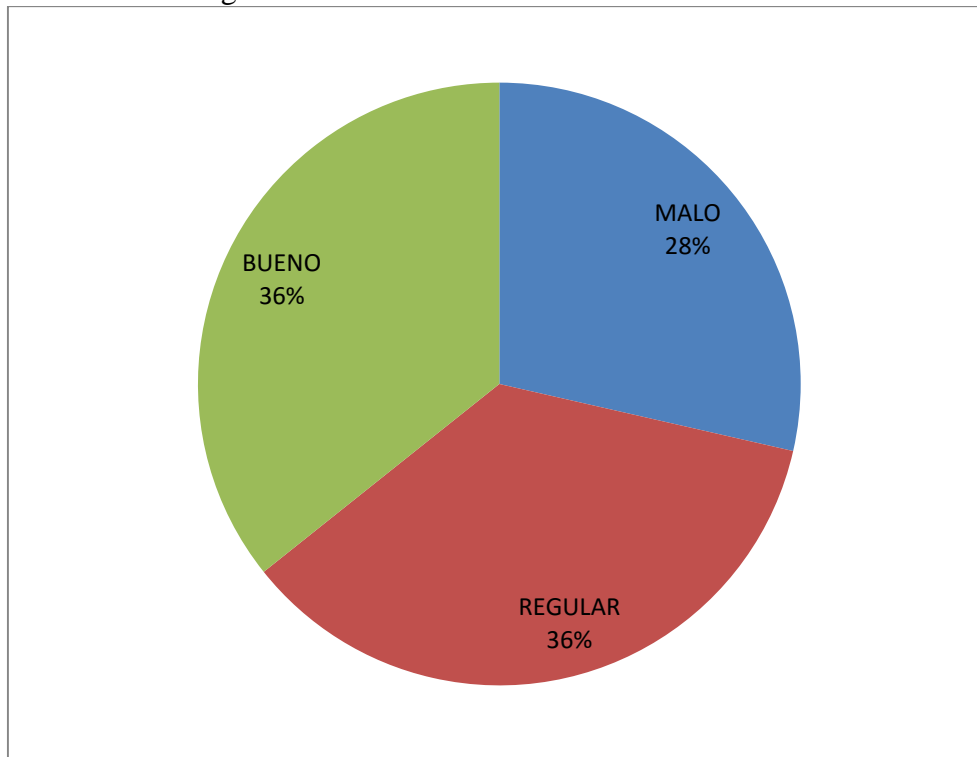
Como se observa en la figura N° 9, la cual corresponde a la dimensión social, que el 14.29% se encuentra en el nivel malo, el 71.43% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 14.29% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la pertenencia y las relaciones con la sociedad deben mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

Tabla N° 12 Resultados de la dimensión estima

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	28,57%	28,57%
	REGULAR	5	35,71%	64,29%
	BUENO	5	35,71%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10 Resultados de la dimensión estima



Fuente: Elaboración propia

Descripción

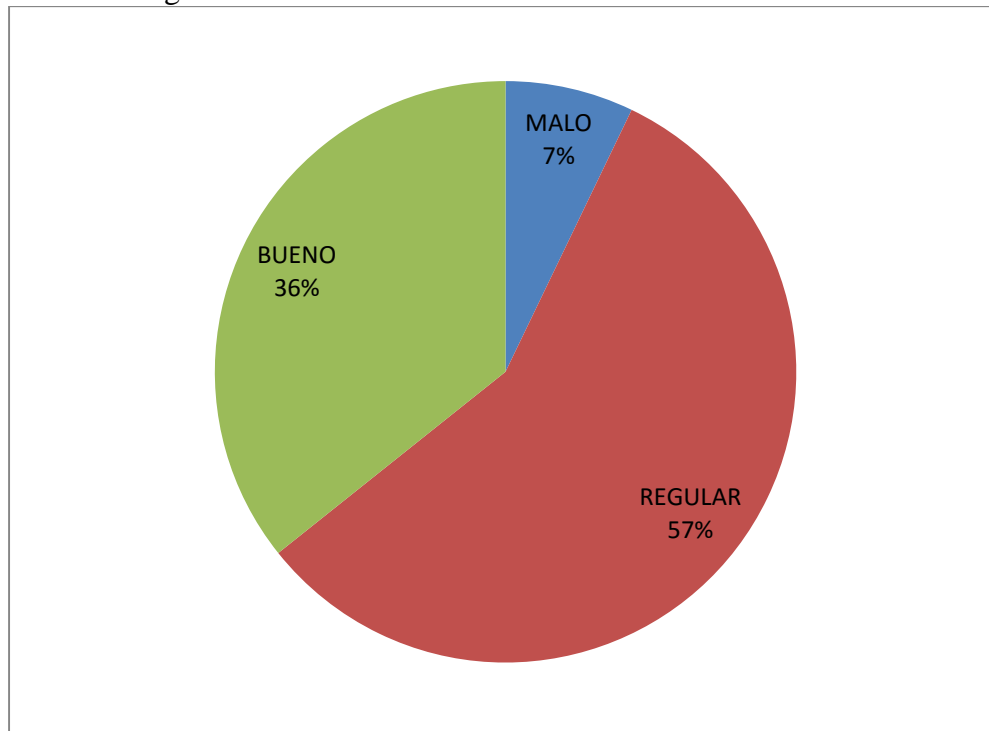
Como se observa en la figura N° 10, la cual corresponde a la dimensión estima, que el 28.57% se encuentra en el nivel malo, el 35.71% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 35.71% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los sentimientos, emociones e intentar sobresalir en la organización deben mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera. Pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra entre el nivel malo y regular.

Tabla N° 13 Resultados de la dimensión autorrealización

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	1	7,14%	7,14%
	REGULAR	8	57,14%	64,29%
	BUENO	5	35,71%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 11 Resultados de la dimensión autorrealización



Fuente: Elaboración propia

Descripción

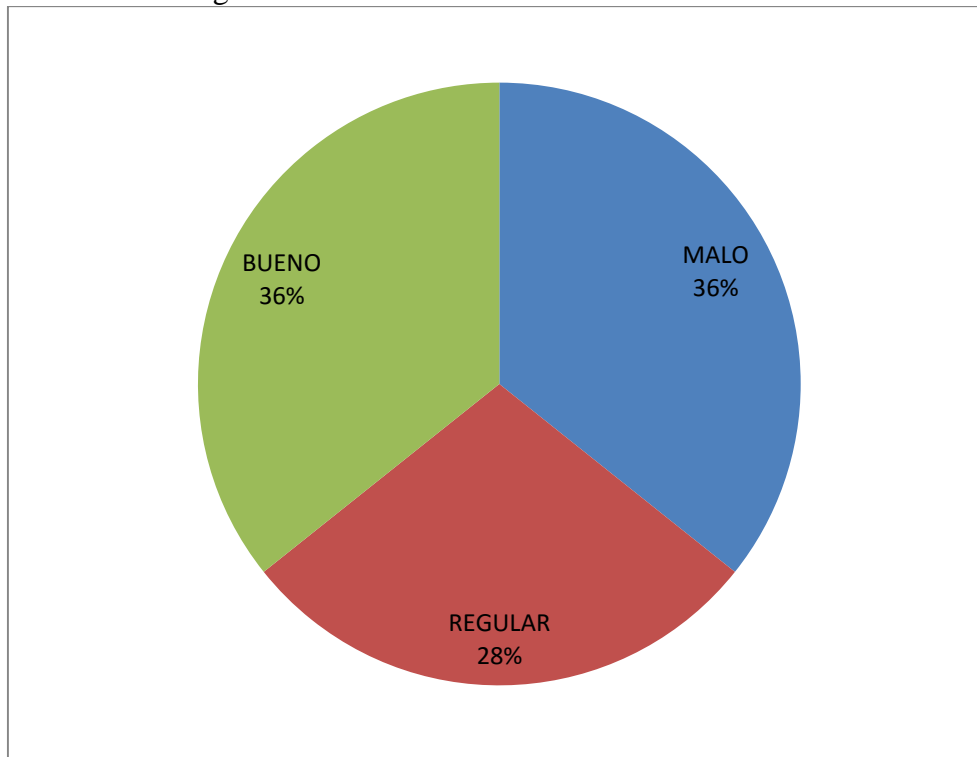
Como se observa en la figura N° 11, la cual corresponde a la dimensión autorrealización, que el 7.14% se encuentra en el nivel malo, el 57.14% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 35.71% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la comunicación y de superación personal debe mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

Tabla N° 14 Resultados de la dimensión eficacia

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	5	35,71%	35,71%
	REGULAR	4	28,57%	64,29%
	BUENO	5	35,71%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12 Resultados de la dimensión eficacia



Fuente: Elaboración propia

Descripción

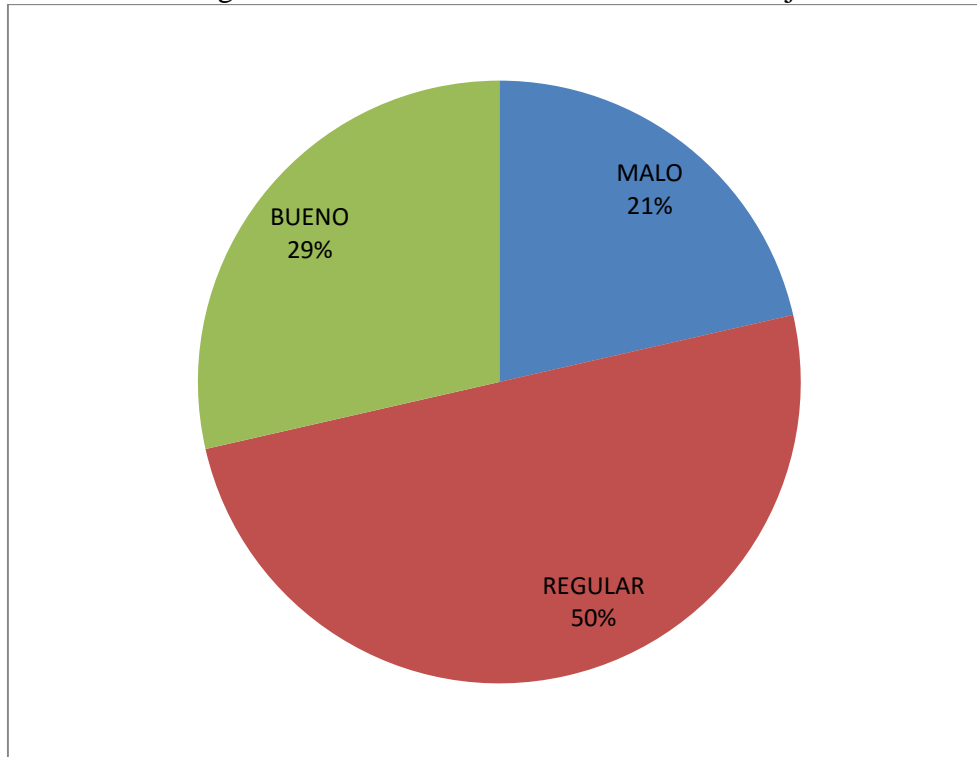
Como se observa en la figura N° 12, la cual corresponde a la dimensión eficacia, que el 35.71% se encuentra en el nivel malo, el 28.57% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 35.71% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que el logro de objetivos y la obtención de resultados debe mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra entre el nivel malo y regular.

Tabla N° 15 Resultados de la dimensión trabajo

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	3	21,43%	21,43%
	REGULAR	7	50,00%	71,43%
	BUENO	4	28,57%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 13 Resultados de la dimensión trabajo



Fuente: Elaboración propia

Descripción

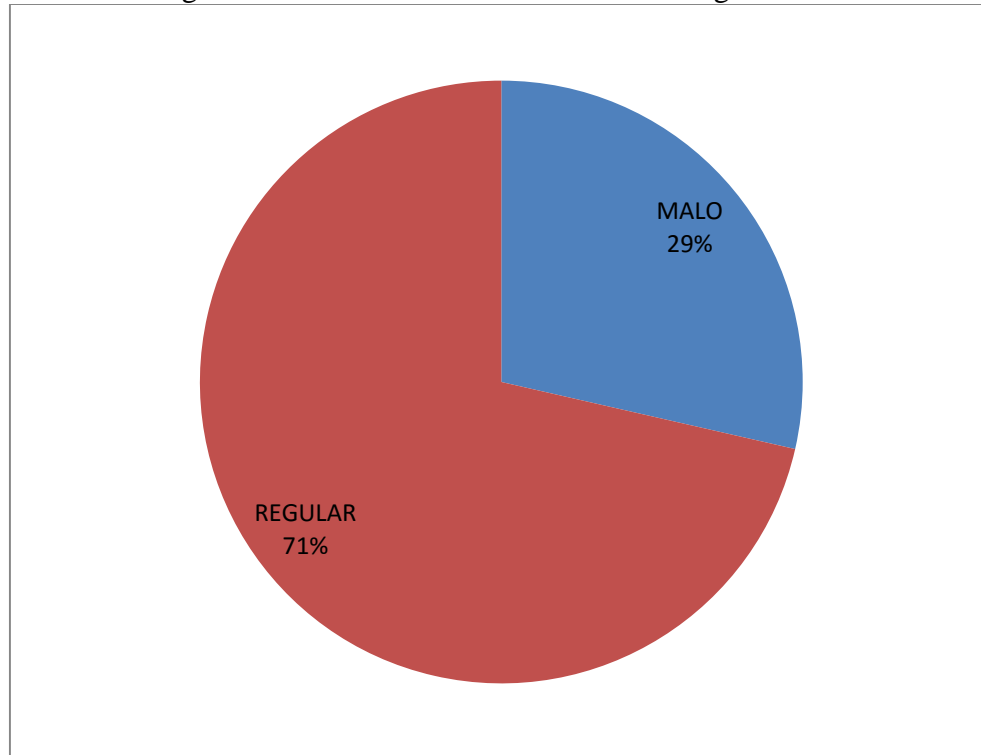
Como se observa en la figura N° 13, la cual corresponde a la dimensión trabajo, que el 21.43% se encuentra en el nivel malo, el 50.00% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 28.57% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que las actividades realizadas y el esfuerzo realizado deben mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

Tabla N° 16 Resultados de la dimensión organización

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MALO	4	28,57%	28,57%
REGULAR	10	71,43%	100,00%
Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 14 Resultados de la dimensión organización



Fuente: Elaboración propia

Descripción

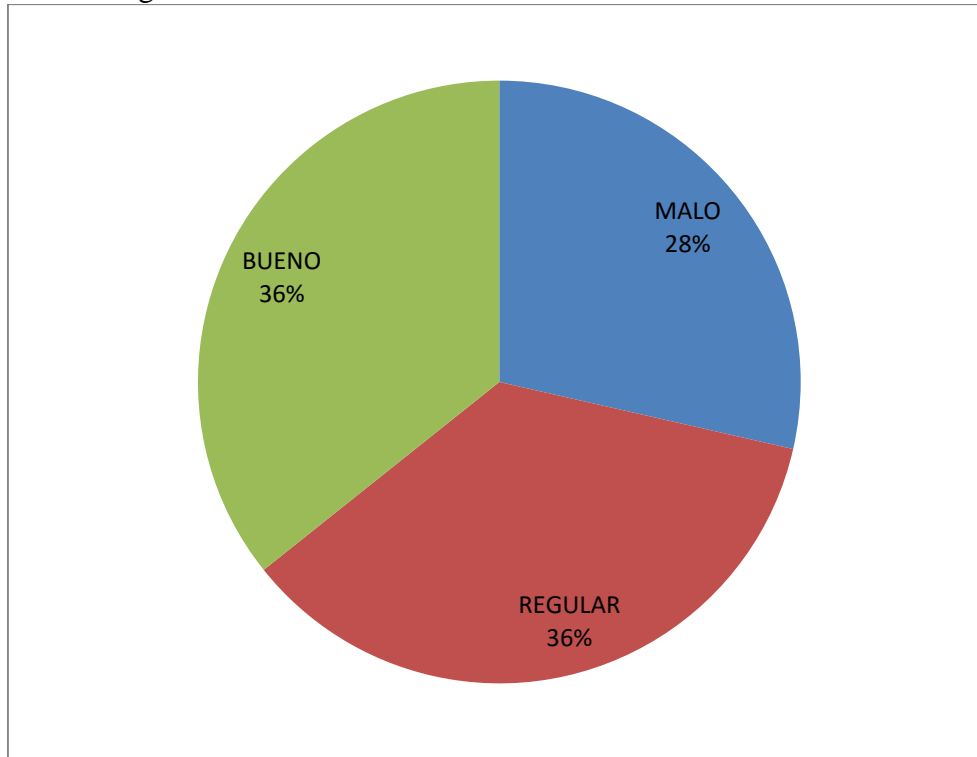
Como se observa en la figura N° 14, la cual corresponde a la dimensión organización, que el 28.57% se encuentra en el nivel malo, el 71.43% se encuentra en el nivel regular. Lo cual nos refleja que la interacción interpersonal debe mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

Tabla N° 17 Resultados de la dimensión satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	28,57%	28,57%
	REGULAR	5	35,71%	64,29%
	BUENO	5	35,71%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 15 Resultados de la dimensión satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

Descripción

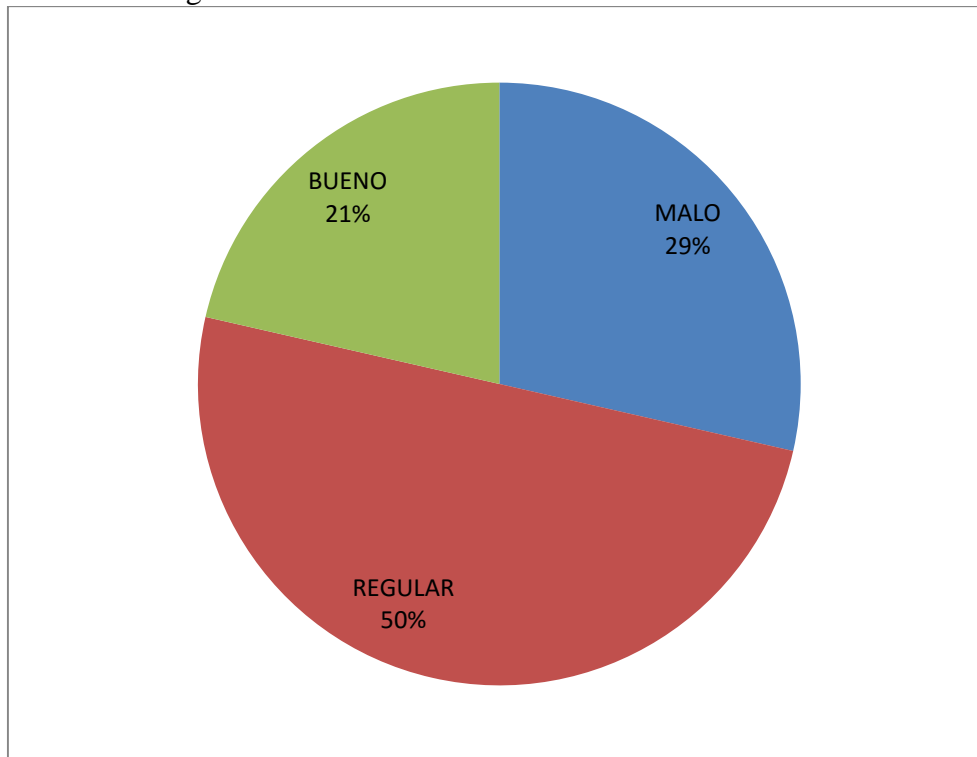
Como se observa en la figura N° 15, la cual corresponde a la dimensión satisfacción laboral, que el 28.57% se encuentra en el nivel malo, el 35.71% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 35.71% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los valores deben mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra entre el nivel malo y regular.

Tabla N° 18 Resultados de la dimensión colaborador

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	28,57%	28,57%
	REGULAR	7	50,00%	78,57%
	BUENO	3	21,43%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 16 Resultados de la dimensión colaborador



Fuente: Elaboración propia

Descripción

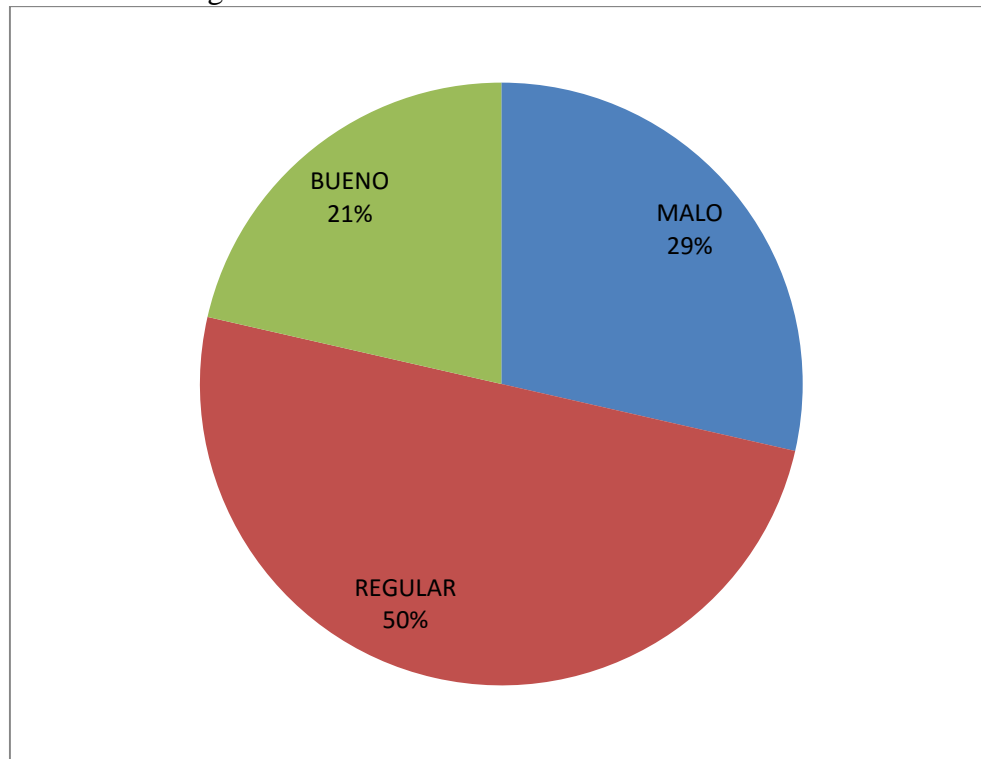
Como se observa en la figura N° 16, la cual corresponde a la dimensión colaborador, que el 28.25% se encuentra en el nivel malo, el 50.00% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 21.43% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que el desempeño debe mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

Tabla N° 19 Resultados de la variable motivación

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	4	28,57%	28,57%
	REGULAR	7	50,00%	78,57%
	BUENO	3	21,43%	100,00%
	Total	14	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 17 Resultados de la variable motivación



Fuente: Elaboración propia

Descripción

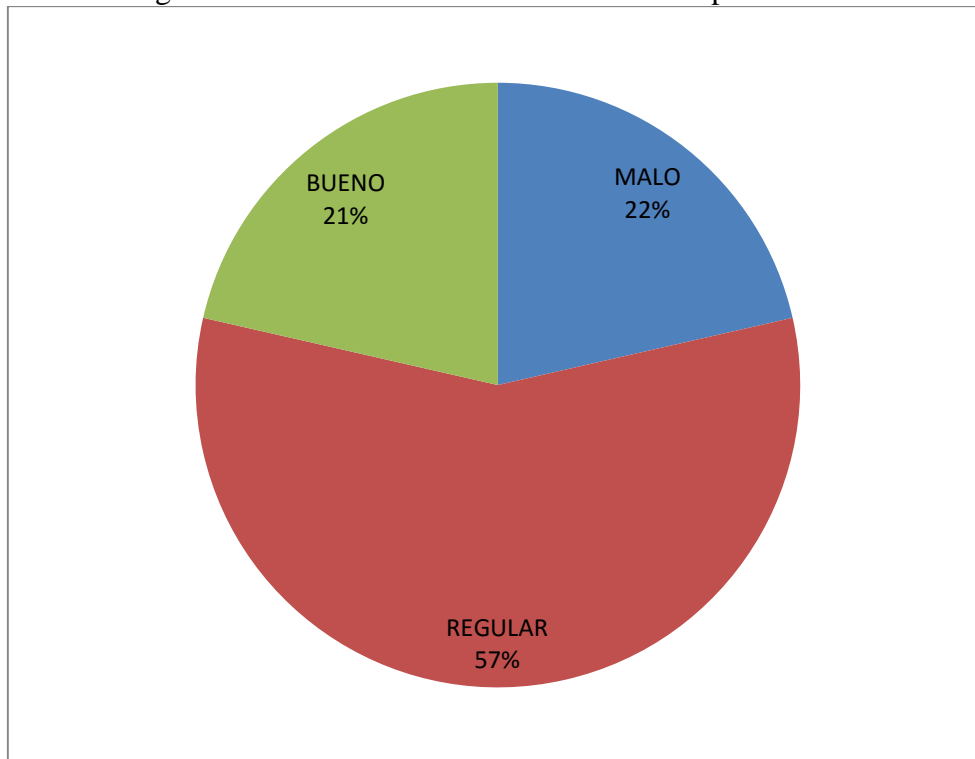
Como se observa en la figura N° 17, la cual corresponde a la variable: motivación, que el 28.25% se encuentra en el nivel malo, el 50.00% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 21.43% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que la motivación debe mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la variable analizada se encuentra en el nivel regular.

Tabla N° 20 Resultados de la variable desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	3	21.43%	21.43%
	REGULAR	8	57.14%	78.57%
	BUENO	3	21.43%	100.00%
	Total	14	100.00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 18 Resultados de la variable desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

Descripción

Como se observa en la figura N°18, la cual corresponde a la variable: desempeño laboral, que el 21.43% se encuentra en el nivel malo, el 57.14% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 21.43% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que el desempeño laboral debe mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, pues el mayor porcentaje de la variable analizada se encuentra en el nivel regular.

4.2 DISCUSIÓN

Se estima que la propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. - 2012, cumplió con el objetivo general propuesto, al haber sido confirmada la hipótesis general de investigación a favor de la confianza del mismo en la mejora del desempeño laboral de la población seleccionada.

Asimismo, se lograron los objetivos específicos en las siguientes dimensiones: fisiológicas, seguridad, social, estima, autorrealización, eficacia, trabajo, organización, satisfacción laboral y colaboradores.

Con respecto a la dimensión de las necesidades fisiológicas, después de aplicar el instrumento a los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, con las preguntas en relación a la dimensión citada, se obtuvo que el 14.29% se encuentra en un nivel malo, el 71.43% se encuentra en un nivel regular, mientras que el 14.29% se encuentra en un nivel bueno, lo cual refleja que las necesidades de vestido, alimentación y descanso no están completamente cubiertas.

Como, menciona Maslow, A. (1991), las necesidades fisiológicas son las más fuertes de todas y se relacionan con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo. Son las necesidades básicas, la prioridad del individuo, entre las que se pueden señalar: hambre, sed, sueño, oxígeno, abrigo y sexo.

Dicho de otra manera las necesidades fisiológicas son aquellas que uno requiere cubrir para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con su cuerpo, y funciones corporales (homeostasis corporal).

Dentro de estas necesidades tenemos el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo entre otros. “Si uno no llega a cubrir estas primeras necesidades, uno no busca subir el peldaño en la escala de la pirámide a buscar el segundo nivel”

En tal sentido, la propuesta motivacional logra motivar al colaborador, la cual generará que se desempeñe mejor en el cumplimiento de sus funciones, que conlleva a una mejor retribución económica que pueda satisfacer esta primera necesidad.

Con relación a la dimensión de seguridad, también se obtuvo, que el 28.57% se encuentra en el nivel malo, el 57.14% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 14.29% se encuentra en el nivel bueno.

Lo cual nos refleja que la necesidad de contar con estabilidad laboral y de tener mejores prestaciones de servicio mejora al aplicar la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera.

En tal sentido, para Maslow, A. (1991), las necesidades de seguridad, incluyen una extensa serie de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y necesidad. Entre las más destacadas se indican: sentirse seguros, tener estabilidad, tener orden, sentir protección.

Muchos individuos dejan de lado sus deseos de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Los sujetos que viven en contextos inseguros o tienen inseguridad en el trabajo, pueden necesitar gastar una gran cantidad de tiempo y energía intentando protegerse a sí mismo y de proteger sus pertenencias.

Por tanto, los resultados obtenidos para esta dimensión concuerdan con la teoría conceptual de las necesidades de seguridad de Maslow, A. (1991), pues el gran porcentaje de los colaboradores de la MYPE Avícola Vera muestran un nivel de satisfacción de seguridad malo - regular.

Por lo que se refiere a la dimensión de las necesidades sociales, podemos encontrar el postulado de Maslow, A. (1991), el cual menciona que la necesidad social, contiene las necesidades de afecto y pertenencia, tales como: necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, necesidad de participar en una acción de grupo trabajando por el bien común, entre otras.

Por consiguiente, los resultados encontrados en la dimensión social, el 14.29% se encuentra en el nivel malo, el 71.43% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 14.29% se encuentra en el nivel bueno. El mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular.

En ese sentido, si se plantea, que dentro de esta necesidad los colaboradores deben de participar en una acción de grupo trabajando por el bien común, en este caso por un objetivo organizacional. Los colaboradores la MYPE Avícola Vera no se encuentran en los niveles deseados que pueda ser satisfecha esta necesidad. Por tanto, la pertenencia y las relaciones con sus grupos de trabajo mejoran al aplicar la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera.

Otra dimensión evaluada es la necesidad de estima, la cual según A. Maslow (1991), se agrupan en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo y a la autoevaluación; y las que se refieren a las otras necesidades: de reputación, prestigio y reconocimiento de los demás. Cuando estas necesidades no son satisfechas, un individuo se siente desalentado, débil e inferior.

Por lo cual, podemos observar que el 28.57% de la dimensión estima se encuentra en el nivel malo, el 35.71% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 35.71% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos refleja que los sentimientos, emociones y el intentar ser reconocidos en la organización, no se está dando de una forma adecuada, pues el mayor porcentaje de la dimensión analizada actualmente se encuentra entre el nivel malo y regular.

En tal sentido, podemos decir que el grueso de los colaboradores no se siente reconocido en el trabajo, por tanto al aplicar la propuesta motivacional los colaboradores de la MYPE Avícola Vera. Se logra mejorar estos niveles.

En relación a la dimensión de autorrealización, podemos encontrar que los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, que el 7.14% se encuentra en el nivel malo, el 57.14% se encuentran en el nivel regular, mientras que el 35.71% se encuentra en el nivel bueno. En tal sentido, podemos decir que el mayor porcentaje de la dimensión analizada se encuentra en el nivel regular. Ahora

bien según lo planteado por Maslow, A. (1991), la autorrealización está relacionada con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial del crecimiento personal.

También menciona “que es el afán por el cumplimiento de los deseos: llegar a ser lo mejor que uno puede llegar a ser”. Entre lo más significativo que puede resaltarse de esta teoría, son las diversas etapas que atraviesa el ser.

Es así, que podemos decir que en la autorrealización uno busca convertirse cada vez en alguien más de lo que es, y llegar a la meta de lo que cree ser capaz en el futuro. Por tanto, los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, tras la aplicación de la propuesta motivacional mejoran este nivel antes encontrado, es decir, que el cumplimiento de los deseos y superación personal deben mejorar.

De modo que, estas cinco dimensiones analizadas líneas arriba, se encuentran siempre presentes, pero se dice que la importancia que se les asigna en la vida cotidiana va creciendo a medida que se van solucionando las que se encuentran en el nivel anterior.

Con relación a la dimensión de eficacia, según los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, se pudo encontrar que el 35.71% se encuentra en el nivel malo, el 28.57% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 35.71% se encuentra en el nivel bueno.

En tal sentido, estos resultados nos refleja que el logro de objetivos y la obtención de resultados, no se logran de una forma congruente pues se aprecia dispersión entre los distintos niveles.

Teniendo en cuenta la definición propuesta por el autor Chiavenato, I. (2006), define en pocas palabras que la eficacia "es una medida del logro de resultados". Así también, podemos encontrar la definición de Drucker, P. (1985), el cual afirma que la eficacia “se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad moderna”.

Para el autor Da Silva, R. (2002), el cual destaca que la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

En tal sentido, comparando los resultados con las definiciones planteadas por los distintos autores citadas líneas arriba, encontramos que esta dimensión debe mejorar si se aplica la propuesta motivacional en los colaboradores de la MYPE Avícola Vera.

Con relación a la dimensión trabajo, se obtuvo que el 21.43% se encuentra en el nivel malo, el 50.00% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 28.57% se encuentra en el nivel bueno. Lo cual nos indica que los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, realizan sus actividades en su gran mayoría de malo a regular.

Ahora bien, si tomamos la definición de trabajo propuesta por el autor Marx, C. (1867), donde plantea que "el trabajo es, en primer término, un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción su intercambio de materias con la naturaleza. En este proceso, el hombre se enfrenta como un poder natural con la materia de la naturaleza. Pone en acción las fuerzas naturales que forman su corporeidad, los brazos y las piernas, la cabeza y la mano, para de ese modo asimilarse, bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza le brinda.

Y a la par que de ese modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de su fuerzas a su propia disciplina."

En tal sentido, si comparamos los resultados con la definición propuesta por el autor líneas arriba, un gran porcentaje de los colaboradores de la MYPE Avícola Vera no se encuentran desarrollando todo su potencial sobre las actividades realizadas y el esfuerzo realizado, en tal sentido, al aplicarse la propuesta motivacional, estos niveles deben mejorar.

Por lo que se refiere a la dimensión organización, se obtuvo que 28.57% se encuentran en el nivel malo, el 71.43% se encuentra en el nivel regular, no se obtuvo dato del nivel bueno. En tal sentido, encontramos que los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, consideran que laboran dentro de una organización en un nivel regular.

Si consideramos la definición propuesta por el autor Kliksberg (1996), donde por su parte, plantea que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, con un conjunto de relaciones entre las actividades que en ella se llevan a cabo, que sería su estructura, tiende hacia determinados fines, y es influida por el medio en el cual está inmersa.

En efecto, a lo planteado por el autor líneas arriba donde denota que toda organización debe entenderse como una institución social cuyo centro es un sistema de actividades coordinado y racional, que los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, tras la aplicación de la propuesta motivacional mejoran su interacción interpersonal.

En cuanto a la dimensión de satisfacción laboral, se obtuvo que el 28.57% se encuentran en el nivel malo, el 35.71% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 35.71% se encuentra en el nivel bueno. Estos resultados nos muestran que la satisfacción laboral en los colaboradores se encuentra en un mayor porcentaje de malo a regular, pues los porcentajes son muy similares llegando a igualarse en el nivel regular y bueno.

Ahora bien, si tomamos como referencia la definición planteada por los autores Fleishman y Bass. (1976), los cuales, conceptúan a la satisfacción laboral como una respuesta afectiva que da el colaborador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Además estos mencionan que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

En tal sentido comparando los resultados con la definición propuesta por los autores Fleishman, E.; Bass, A. (1976), se puede encontrar que los valores de los colaboradores de la MYPE Avícola Vera, mejora tras la aplicación de la propuesta motivacional

En relación a la última dimensión estudiada, se encuentra que el 28.25% se encuentra en el nivel malo, el 50.00% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 21.43% se encuentra en el nivel bueno. En tal sentido, estos resultados nos indican que el mayor porcentaje de colaboradores se encuentran con un desempeño entre los niveles de malo y regular. En tal sentido, hacemos referencia a lo planteado por el autor Vecino, J. (2011), menciona que el término colaborador trasciende entonces la frontera de lo individual e incorpora a los otros en la labor, entiende que el resultado no es producto de esfuerzos aislados y que la única manera de ser productivo y mejorar los desempeños tienen que ser mediante el reconocimiento de que los otros pueden entregar también al resultado su aporte. Colaborador es un término amigable y que invita a construir juntos a valorar el esfuerzo de los demás y a mejorar la comunicación, a trabajar en equipo y a generar confianza en la tarea común que se realiza.

Así también, en la prueba de hipótesis se logró probar la propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera – 2012. En contraste con la teoría motivacional de Abraham Maslow (1991).

En ese sentido, la propuesta motivacional logra que los colaboradores funcionen con sinergia entre unos y otros hacia la mejora de sus desempeños.

4.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA MOTIVACIONAL

INTRODUCCIÓN:

La motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de los colaboradores. En la actualidad, son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus colaboradores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa.

Por otro lado, podemos encontrar que la gran mayoría de MYPE no cuentan con presupuesto ni personal capacitado dedicado a crear actividades de motivación laboral a su personal, sumado a esto, en muchas ocasiones, los colaboradores confrontan inadecuadas condiciones de trabajo, empleo inestable, escasos salarios y beneficios y seguridad industrial.

Las cuales traen como consecuencia un colaborador frustrado e insatisfecho. Así pues, es necesario que las MYPE inviertan en mejorar la motivación del capital humano.

Ahora bien, esta propuesta se plantea bajo la forma de ayudar a la MYPE ante la necesidad de contar con una herramienta que apoye a la mejora de la motivación del personal, la cual generará una mejora en el desempeño de estos y de toda la organización.

Es por ello, que el proyecto busca a través la propuesta motivacional animar a los colaboradores de la MYPE, con el fin de que estos tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. Porque a través de la motivación logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, una mayor eficiencia, una mayor creatividad, una mayor responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Pero sobre todo, se logra obtener colaboradores motivados y satisfechos.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA MOTIVACIONAL

OBJETIVO GENERAL

Contribuir con elevar el nivel de motivación para que mejore el desempeño laboral de los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L. - 2012.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.
- Diagnosticar el nivel de motivación y desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.
- Aprobar el uso de la propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

EXPOSICIÓN DE LOS MOTIVOS

El desarrollo de la propuesta motivacional permitirá que mediante la información obtenida se podrá analizar y tener una visión más amplia de que tan motivados están los colaboradores de la empresa, y si esta afecta su desempeño laboral, otorgándole al colaborador una propuesta motivacional que ayude a contribuir con una mejora en la motivación de su personal.

Así mismo, podrá aplicar métodos eficientes que permitan mejorar la productividad, es decir, si se aumenta la motivación de los colaboradores se obtendrá un mejor desempeño, lo que llevará a un aumento de sus ingresos, al utilizar mejor los recursos.

Es pertinente precisar, que cada MYPE pasa por diferentes problemas propios de su entorno.

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que le darán factibilidad.

FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la AVÍCOLA VERA para aplicar las estrategias adecuadas.

FACTIBILIDAD ECONÓMICA: en donde se hará uso de pocos recursos financieros para poner en marcha las estrategias.

FACTIBILIDAD TÉCNICA OPERATIVA: se hace presente mediante el buen aprovechamiento de las teorías y talleres motivacionales.

FACTIBILIDAD SOCIAL: En la actualidad se evidencia un crecimiento económico en el país, el cual juega un papel muy importante las MYPE, las cuales contienen el mayor porcentaje de la población económicamente activa (PEA), el de mejorar la motivación y el desempeño laboral es de vital importancia para este sector empresarial.

DISEÑO DE TALLERES

Se desarrollan los talleres de motivación, que contiene la propuesta motivacional, la cual podrá ser implementada en la MYPE Avícola Vera E.I.R.L. En ese sentido, mostramos 5 talleres de motivación, que ayudarán a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

TALLERES

SESIÓN DE APRENDIZAJE N°1

ESTRUCTURA

- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L. – 2012.

- TÍTULO DEL TALLER:

DESARROLLANDO LOS DERECHOS ASERTIVOS PARA MEJORAR LA AUTOESTIMA.

- FUNDAMENTACIÓN:

Conoceremos la importancia que tienen los derechos asertivos dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de su autoestima que conllevara a motivar y mejorar su desempeño laboral.

- OBJETIVOS

- GENERAL:

Mejorar la autoestima en el participante con la exploración de la autoafirmación, sus alcances y límites.

- ESPECÍFICOS:

Explicar que el taller pretende generar los derechos asertivos en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple consigo mismo y con los demás.

ESTRUCTURA TEMÁTICA – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constará de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la organización, desarrollándolos de la siguiente manera:

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Se solicita a los participantes que identifiquen individualmente los derechos que creen tener en la familia, el trabajo y la sociedad.
4. Se forman subgrupos y se pide que traten de destacar, con las contribuciones de cada participante, por lo menos cinco derechos que los subgrupos creen tener en lo familiar, lo laboral y lo social.

5. Cuando terminan son leídas las conclusiones sub-grupales pidiendo que se aclaren los puntos débiles.
6. El facilitador pide entonces que dado que lograron determinar estos derechos, pasen a determinar aquellos derechos que creen tener los miembros de sus familias, de su trabajo y de la sociedad.
7. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

El taller tendrá una duración de 40 minutos y se utilizara el total de los colaboradores de la Avícola Vera. El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones de Avícola Vera E.I.R.L

METODOLOGÍA:

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar el autoconocimiento y la autoconfianza.

MATERIALES:

Los recursos con los que se contarán son:

- Hojas
- Lapiceros
- Un proyector multimedia.
- Sillas de plástico.
- Hoja "Derechos Asertivos: Yo tengo Derecho" para cada participante.
- Hoja de "Derechos Asertivos: Los otros tienen Derecho a recibir de mí".

PRESUPUESTO:

- Capacitación = S/. 200.00
- Materiales necesarios = S/. 50.00

EVALUACIÓN:

Al finalizar el taller de desarrollando los derechos asertivos, podemos apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, ya que no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Ya que por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

PERTINENCIA

- RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre los derechos asertivos permitiendo usarlos como herramientas e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar la autoestima en los colaboradores.

- PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

El taller sobre los derechos asertivos permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, porque es motivar a los colaboradores y así su desempeño laboral mejorar.

COHERENCIA

- CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La sesión presentada para el taller sobre los derechos asertivos guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

- ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA

Al analizar cada elemento del taller sobre los derechos asertivos permite que los colaboradores de la Avícola Vera, obtengan una relación más asertiva con sus compañeros en la organización y en su vida cotidiana.

Hoja de trabajo

DESARROLLANDO LA ASERTIVIDAD PARA MEJORAR LA AUTOESTIMA.

YO TENGO DERECHO:

- En mi casa a:

- En mi trabajo a:

- En mi grupo de amistades a:

LOS OTROS TIENEN DERECHO A RECIBIR DE MÍ:

- En mi casa a:

- En mi trabajo a:

- En mi grupo de amistades a:

SESION DE APRENDIZAJE N°2

ESTRUCTURA

- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L. – 2012.

- TÍTULO DEL TALLER:

DESARROLLANDO LA COMUNICACIÓN, PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES – “UNAS CARICIAS POR ESCRITO”.

- FUNDAMENTACIÓN:

Conoceremos la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de las relaciones interpersonales que conllevara a motivar y mejorar su desempeño laboral.

- OBJETIVOS

- GENERAL:

Logra aumentar el manejo creativo de la comunicación verbal y escrita, permitiendo el intercambio emocional gratificante y ayuda al fortalecimiento de la autoimagen de los participantes.

- ESPECÍFICOS:

Explicar que el taller pretende generar los distintos tipos de comunicación en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple para mejorar las relaciones interpersonales.

ESTRUCTURA TEMÁTICA – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constara de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la organización, desarrollándolos de la siguiente manera.

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Se solicita a los participantes que tomen dos o tres hojas carta y las doblen en ocho pedazos, cortándolas posteriormente lo mejor que puedan.
4. En cada uno de los pedazos tienen que escribir por el inverso, uno a uno, los nombres de sus compañeros.

5. Por el reverso, escriben en dos líneas o renglones, un pensamiento, buen deseo, verso, o una combinación de estos, dirigido al compañero designado en cada pedazo de papel.
6. Al terminar son entregados a los destinatarios en propia mano.
7. Se forman subgrupos de personas para discutir la experiencia.
8. Cada subgrupo nombra a un reportero para ofrecer en reunión plenaria sus experiencias.
9. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.
10. Dinámica de integración: La abrazo terapia.

El taller tendrá una duración de 40 minutos y se utilizara el total de los colaboradores de la Avícola Vera. El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones de Avícola Vera E.I.R.L

METODOLOGÍA:

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar la asertividad y esto ayudara para mejorar su motivación.

MATERIALES:

Los recursos con los que se contarán son:

- Hojas
- Lapiceros
- Un proyector multimedia.
- Sillas de plástico.

PRESUPUESTO:

- Capacitación = S/. 200.00
- Materiales necesarios = S/. 50.00

EVALUACIÓN:

Al finalizar el taller de desarrollando los derechos asertivos, podemos apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, ya que no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Ya que por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

PERTINENCIA

- RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre los distintos tipos de comunicación permitiendo usarlos como herramientas e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar las relaciones interpersonales en los colaboradores.

- PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

El taller desarrollando la comunicación permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, porque es motivar a los colaboradores y así su desempeño laboral mejorar.

COHERENCIA

- CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La sesión presentada para el taller desarrollando la comunicación guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

- ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA

Al analizar cada elemento del taller desarrollando la comunicación permite que los colaboradores de la Avícola Vera, obtengan una relación intrapersonal más asertiva con sus compañeros en la organización y en su vida cotidiana.

SESION DE APRENDIZAJE N°3

ESTRUCTURA

- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L. – 2012.

- TÍTULO DEL TALLER:

LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA VS. LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA, PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LA AUTOMOTIVACIÓN.

- FUNDAMENTACIÓN:

Conoceremos la importancia que tiene la motivación intrínseca y extrínseca dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de la automotivación que conllevara a mejorar su desempeño laboral.

- OBJETIVOS

- GENERAL:

Demostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.

- SPECIFICOS:

Explicar que el taller motivación intrínseca vs. La motivación extrínseca pretende generar los distintos tipos de motivación en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple para mejorar la automotivación.

ESTRUCTURA TEMÁTICA – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constara de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la organización, desarrollándolos de la siguiente manera.

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Dado que la motivación es a menudo un lugar común, recalque que la motivación se refiere a algo "interno, no externo, que da el motivo para hacer una cosa".
4. Para ilustrarlo diga al grupo "por favor levanten la mano derecha". Espere un instante, dé las gracias al grupo y pregúnteles ¿Por qué hicieron eso? La respuesta será, "Porque usted nos lo dijo." "Porque dijo 'por' favor" etc.

5. Después de 3 o 4 respuestas, dígales: muy bien. Ahora ¿me hacen el favor todos de ponerse de pie y levantar sus sillas?
6. Lo más probable es que nadie lo haga. Continúe: "Si les dijera que hay billetes dispersos en el salón debajo de las sillas, podría eso motivarlos para ponerse de pie y levantar sus sillas". Todavía, casi nadie se moverá; entonces dígales: "Permítanme decirles que sí hay billetes de banco debajo de algunas sillas." (Por lo general, se levantarán dos o tres asientos y muy pronto los seguirán lo demás. Conforme encuentran los billetes, señale: "Aquí hay uno, allí en el frente hay otro," etc.)"
7. Se les aplicará unas preguntas para su reflexión:
8. ¿Por qué necesitó más esfuerzo para motivarlos la segunda vez? ¿Los motivó el dinero? (Haga hincapié en que el dinero muchas veces no actúa como motivador.). ¿Cuál es la única forma real de motivar? (Acepte cualquier respuesta pertinente, pero insista en que la única forma de lograr que una persona haga algo, es hacer que lo desee. ¡No hay otro modo!
8. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

El taller tendrá una duración de 40 minutos y se utilizara el total de los colaboradores de la Avícola Vera. El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones de Avícola Vera E.I.R.L

METODOLOGÍA:

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán, con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar la percepción de la automotivación

MATERIALES:

Los recursos con los que se contarán son:

- Un proyector multimedia.
- Sillas de plástico.
- Billetes de fantasía o monedas.
- Cinta adhesiva.

PRESUPUESTO:

- Capacitación = S/. 200.00
- Materiales necesarios = S/. 50.00

EVALUACIÓN:

Al finalizar el taller motivación intrínseca vs. La motivación extrínseca, podemos apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, ya que no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Ya que por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

PERTINENCIA

- RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre los distintos tipos de motivación permitiendo usarlos como herramientas e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar la automotivación en los colaboradores.

- PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

El taller motivación intrínseca vs. La motivación extrínseca permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, porque es motivar a los colaboradores y así su desempeño laboral mejorar.

COHERENCIA

- CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La sesión presentada para el taller motivación intrínseca vs. La motivación extrínseca guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

- ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA

Al analizar cada elemento del taller motivación intrínseca vs. La motivación extrínseca permite que los colaboradores de la Avícola Vera, obtengan una mejora en su automotivación en la organización y en su vida cotidiana.

SESION DE APRENDIZAJE N°4

ESTRUCTURA

- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L.-2012.

- TÍTULO DEL TALLER:

DESARROLLANDO MÍ ASERTIVIDAD EN MÍ TRABAJO.

- FUNDAMENTACIÓN:

Conoceremos la importancia que tiene la asertividad laboral dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de la motivación que conllevara a mejorar su desempeño laboral.

- OBJETIVOS

- GENERAL:

Definir el concepto de asertividad en los colaboradores, Reconocer los hechos asertivos y repasar los conocimientos expuestos, para lograr incrementar la asertividad y motivación.

- ESPECÍFICOS:

Explicar que el taller desarrollando mi asertividad en mi trabajo pretende generar las respuestas asertivas en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple para mejorar la asertividad.

ESTRUCTURA TEMÁTICA – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constara de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la organización, desarrollándolos de la siguiente manera.

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Se preguntara a los participantes sobre el concepto de asertividad.
4. Se añadirán términos correctos sobre el tema.
5. Explicación precisa del tema a tratar

6. Se le pedirá al participante, recordar situaciones en las que actuó con asertividad.
7. Lo escribirán en un papel.
8. Compartirán voluntariamente dichas situaciones.
9. Se le preguntara:
 - ¿Qué les pareció esta primera sesión?
 - ¿Qué aprendiste?
 - ¿Cómo te sentiste al actuar asertivamente?
10. Las participantes manifestaran sus comentarios y opiniones.

El taller tendrá una duración de 45 minutos y se utilizara el total de los colaboradores de la Avícola Vera. El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones de Avícola Vera E.I.R.L

METODOLOGÍA:

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar la asertividad y la motivación.

MATERIALES:

- Los recursos con los que se contaran son:
 - Pizarra
 - Plumones
 - Mota
 - Folletos
 - Hojas bond
 - Lapiceros
 - Un proyector multimedia.
 - Sillas de plástico.

PRESUPUESTO:

- Capacitación = S/. 200.00
- Materiales necesario s = S/. 50.00

EVALUACIÓN:

Al finalizar el taller desarrollando mi asertividad en mí trabajo, podemos apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, ya que no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Ya que por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

PERTINENCIA

- RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre la asertividad laboral permitiendo usarlo como herramienta e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar la asertividad en los colaboradores.

- PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

El taller desarrollando mi asertividad en mí trabajo permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, porque es motivar a los colaboradores y así su desempeño laboral mejorar.

COHERENCIA

- CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La sesión presentada para el taller desarrollando mi asertividad en mí trabajo guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

- ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA

Al analizar cada elemento del taller desarrollando mi asertividad en mí trabajo permite que los colaboradores de la Avícola Vera, obtengan una mejora en sus respuestas asertividad en la organización y en su vida cotidiana.

SESION DE APRENDIZAJE N°5

ESTRUCTURA

- TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L.- 2012

- TÍTULO DEL TALLER:

DESARROLLANDO LA INTEGRACIÓN DE LOS COLABORADORES – EL JUEGO DEL BINGO.

- FUNDAMENTACIÓN:

Conoceremos la importancia que tiene la integración de los colaboradores dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de las relaciones interpersonales que conllevara a motivar y mejorar su desempeño laboral.

- OBJETIVOS

- GENERAL:

Integrar dinámicamente al grupo de colaboradores, reconocer las habilidades y talentos y fortalecer la autoestima, para al final Premiar y reconocer a los participantes ganadores.

- ESPECÍFICOS:

Explicar que el taller pretende generar los distintos tipos de integración en los colaboradores y la importancia del rol que cada uno cumple para mejorar las relaciones interpersonales.

ESTRUCTURA TEMÁTICA – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El taller constara de sesiones y de igual manera ejercicios que suelen pasar dentro de la organización, desarrollándolos de la siguiente manera.

1. Presentación y descripción del tema.
2. Exposición de un video referente al tema.
3. Se preguntara a los participantes sobre las expectativas del juego.
4. Se establecerán las reglas y bases del juego.

5. Se les pedirá a los participantes formar la letra correspondiente por turno, hasta encontrar un ganador.
6. Quien haya formado la letra correctamente gritara: BINGO y se procederá a corroborar.
 - BINGO: Letra “L”
 - BINGO: Letra “O”
 - BINGO: Letra “B”
 - “APAGON”
7. Se premiara a los ganadores de cada turno, en total serán 4 premios.

El taller tendrá una duración de 40 minutos y se utilizara el total de los colaboradores de la Avícola Vera. El cual tendrá lugar en un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos dentro de las instalaciones de Avícola Vera E.I.R.L

METODOLOGÍA:

Se usará una metodología de convergencia, donde los capacitadores comunicarán a los participantes de forma introductoria el objetivo y la manera de realizar el taller de capacitación. Así también se usará una metodología divergente, donde los capacitadores interactuarán con los participantes en el desarrollo de la capacitación que ayudará a mejorar las habilidades, talentos y fortalecer la autoestima.

MATERIALES:

Los recursos con los que se contaran son:

- Pizarra
- Plumones
- Mota
- Tarjetitas con Números para el Bingo
- Cartillas de Bingo
- Premios
- Sorpresa
- Un proyector multimedia.
- Sillas de plástico

PRESUPUESTO:

- Capacitación = S/. 200.00
- Materiales necesario s = S/. 50.00

EVALUACIÓN:

Al finalizar el taller desarrollando la integración de los colaboradores, podemos apreciar que la concurrencia fue del 100% de los colaboradores, ya que no existen inasistencias al realizar los trabajos los fines de semanas.

Ya que por ser un equipo dinámico, se realizó de manera didáctica y amena el taller.

PERTINENCIA

- RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está en la capacidad de poder obtener una información sobre la integración de los colaboradores permitiendo usarlo como herramienta e intentar corregir algunos errores, buscando mejorar las relaciones interpersonales en los colaboradores.

- PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

El taller desarrollando la integración de los colaboradores permite una introducción más exacta de lo que se quiere lograr con el objetivo general en la investigación, porque es motivar a los colaboradores y así su desempeño laboral mejorar.

COHERENCIA

- CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La sesión presentada para el taller desarrollando la integración de los colaboradores guarda coherencia con los objetivos planteados en la investigación, ya que cada sesión ha sido presentada de manera tal que cumplan con los objetivos de investigación en este caso motivación y desempeño laboral.

- ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA

Al analizar cada elemento del taller desarrollando la integración de los colaboradores permite que los colaboradores de la Avícola Vera, obtengan una relación intrapersonal más asertiva con sus compañeros en la organización y en su vida cotidiana.

Tabla N° 21 Resumen de talleres

NOMBRE DE LA SESION	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVO A ALCANZAR	INSTRUMENTOS O MATERIALES A USAR EN EL DESARROLLO DEL TALLER
TALLER 1 DESARROLLANDO LOS DERECHOS ASERTIVOS PARA MEJORAR LA AUTOESTIMA.	Conocer la importancia que tienen los derechos asertivos dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de su autoestima que conllevara a motivar y mejorar su desempeño laboral.	Mejorar la autoestima en el participante con la exploración de la autoafirmación, sus alcances y límites.	Hojas, Lapiceros, Un proyector multimedia, Sillas de plástico, Hojas "Derechos Asertivos: Yo tengo Derecho" y Hoja de "Derechos Asertivos: Los otros tienen Derecho a recibir de mí".
TALLER 2 DESARROLLANDO LA COMUNICACIÓN, PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES – “UNAS CARICIAS POR ESCRITO”.	Conocer la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de las relaciones interpersonales que conllevara a motivar y mejorar su desempeño laboral.	Logra aumentar el manejo creativo de la comunicación verbal y escrita, permitiendo el intercambio emocional gratificante y ayuda al fortalecimiento de la autoimagen de los participantes.	Hojas, Lapiceros, Un proyector multimedia y Sillas de plástico.
TALLER 3 LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA VS. LA MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA, PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LA AUTOMOTIVACIÓN.	Conocer la importancia que tiene la motivación intrínseca y extrínseca dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de la automotivación que conllevara a mejorar su desempeño laboral.	Demostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.	Un proyector multimedia, Sillas de plástico, Billetes de fantasía o monedas y Cinta adhesiva.
TALLER 4 DESARROLLANDO MI ASERTIVIDAD EN MÍ TRABAJO.	Conocer la importancia que tiene la asertividad laboral dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de la motivación que conllevara a mejorar su desempeño laboral.	Definir el concepto de Asertividad en los colaboradores, Reconocer los hechos asertivos y repasar los conocimientos expuestos, para lograr incrementar la asertividad y motivación.	Pizarra, Plumones, Mota, Folletos, Hojas bond, Lapiceros, Un proyector multimedia y Sillas de plástico.
TALLER 5 DESARROLLANDO LA INTEGRACIÓN DE LOS COLABORADORES – EL JUEGO DEL BINGO.	Conocer la importancia que tiene la integración de los colaboradores dentro de la organización, y esto consigue efectos positivos para el incremento de las relaciones interpersonales que conllevara a motivar y mejorar su desempeño laboral.	Integrar dinámicamente al grupo de colaboradores, Reconocer las habilidades y talentos y fortalecer la autoestima, para al final Premiar y reconocer a los participantes ganadores.	Pizarra, Plumones, Mota, Tarjetitas con Números para el Bingo, Cartillas de Bingo, Premios, Sorpresa, Un proyector multimedia y Sillas de plástico.

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 19 Resumen de la propuesta



Fuente: Elaboración propia

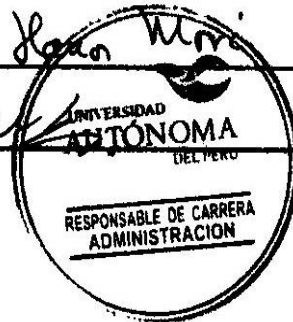
Evaluado por:

Nombre y Apellido: SEGUNDO VASQUEZ RUIZ

DNI: 17858481 **Firma:** S/ Vasquez

Nombre y Apellido: Dayana Mirala Leon Uribe

DNI: _____ **Firma:** [Firma]



Nombre y Apellido: PEDRO ESPINO UARIN

DNI: 17860295 **Firma:** [Firma]



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

- Se cumplió con un 95% de confiabilidad en elaborar una propuesta motivacional en función de las necesidades, que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.
- Se pudo diagnosticar el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - 2012, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno.
- Así también, dentro del desarrollo de la investigación se pudo diseñar la propuesta motivacional que ayude a mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.
- Además, con los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario dirigido a los colaboradores de la MYPE Avícola Vera E.I.R.L., fue de suma importancia para evaluar el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores con un nivel de confianza del 95%.
- En ese sentido, se pudo contrastar la hipótesis general H1, en la cual se planteó que si se desarrolla la propuesta motivacional entonces se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012. Con la aplicación de la prueba t de Student para muestras relacionadas, en donde con un valor de $p=0.006$, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y de aceptar la hipótesis planteada líneas arriba. En tal sentido, se puede tener un 95% de confianza, de que la propuesta motivacional mejora el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.

5.2. RECOMENDACIONES

- Replicar el estudio en otras MYPE de Lima Sur, con fines comparativos y para establecer tendencias del comportamiento de la motivación y el desempeño laboral.
- Se recomienda incentivar al dueño y colaboradores de la MYPE a la puesta en práctica de la propuesta motivacional presentada.
- A su vez se recomienda seguir esta investigación, con la respectiva validación de la propuesta motivacional por un grupo de expertos para su posterior implementación hacia otras MYPE.
- Se recomienda que los talleres motivacionales propuestos, se desarrollen por especialistas en motivación, que puedan dirigir esta labor de manera efectiva.
- Por último se recomienda, enriquecer y estructurar las tareas con el fin de dotar de mayor interés y significación al trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Arias, F. (1989). *“Administración de Recursos Humanos”*. 4ª Edición.: Trillas - México.
- Arias, F.; Heredia, V. (2004). *“Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”*. 3ª. Edición. Trillas - México
- Chiavenato, I. (2001) *“Administración de Recursos Humanos”*. 5ª Edición.: McGraw Hill - Colombia.
- Davis, K.; Newstrom, J. (2000). *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. 10ª Edición.: McGraw Hill - México.
- DiCaprio, N. (1989). *“Teorías de la personalidad”*. McGraw-Hill-México.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2003), *“Metodología de la investigación”*. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill - México.
- Maslow, A. (1991), *“Motivación y personalidad”*. Díaz de Santos S.A.-España.
- Porter, M.; Lyman, W. & Lawler, E. (1988). *“Teorías de Motivación”*. Prentice - México
- Robbins, S. (2005). *“Comportamiento Organizacional”*. 10ª Edición.: Editorial Pearson Prentice Hall - México.
- Williamson, C.; Colvin, G. & McDonald, A. (2008). *“Gestión de Recursos Humanos”*. Tearfund - Reino Unido.

Tesis

- Alanís, R. (2002), “Desarrollo de técnicas de motivación para mejorar el rendimiento de los alumnos de la preparatoria 23 de la U.A.N.L. en la materia de matemáticas” - Universidad Autónoma de Nuevo León – México.
- Alburqueque, A.; Reaño, C. (2006), “Diseño de un Plan de Desarrollo del Clima Organizacional, para Mejorar el Desempeño Laboral y Compromiso Operacional del Personal en la Empresa D’Computo S.A.C. en Chiclayo” - Universidad Señor de Sipán – Perú.
- Alvarado, P. (2009), “Propuesta de un Plan Motivacional para Mejorar el Rendimiento Laboral del Personal del Instituto Técnico Superior Agronómico Salesiano de Paute” - Universidad Politécnica Salesiana – Ecuador.
- Azuaje, R. (2008), “Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano” - Universidad Nacional Abierta – Venezuela.
- Benítez, F. (2005), “El efecto de la motivación laboral en el nivel de calidad de servicio de los gerentes de las PYMES y grandes empresas textiles de Lima Metropolitana” - Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Perú.
- Brown, N. (2010), “Programa de Relaciones entre los Colaboradores para Mejorar el Desempeño Laboral en el Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS” - Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Carrasco, J. (2008), “Influencia de la motivación en el desempeño del personal técnico en la empresa INGESA NORTE S.A. de la ciudad de Chiclayo”, - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo – Perú.
- Durán, C. (2006), “Efectos del ambiente interno en el desempeño laboral del recurso humano del Banco Continental” - Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Perú.

- Hernández, N. (2010), “La motivación como factor del desempeño laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos” - Universidad Veracruzana – México.
- Huillca, E. (2008), “El compromiso organizacional y su Relación con el desempeño laboral de los colaboradores del centro de aplicación productos Unión. Lima – Perú.” - Universidad Peruana Unión – Perú.
- Galván, Y. (2006), “Influencia de la supervisión educativa en el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de secundaria de menores, en los distritos de Cayma y Yanahuara, Arequipa” - Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Perú.
- Geldres, M.; Sánchez, H. (2010), “Simulación del modelo sistémico aplicado a los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Trujillo, para evaluar y mejorar el desempeño laboral” - Universidad Cesar Vallejo – Perú.
- Mayurí, J. (2008), “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Colaboradores del Banco de La Nación - FEBAN, Lima” - Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú.
- Vejarano, V.; Jurado, C. (2009), “Análisis y evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño del personal administrativo en la universidad Señor de Sipán SAC. – Chiclayo.” - Universidad Nacional Pedro Ruiz – Lambayeque - Perú.
- Zavala, C. (2010), “Nivel de satisfacción laboral y motivación del profesional de enfermería. Hospital José Agurto Tello Chosica” - Universidad Privada San Juan Bautista – Perú.

Linkografías

- <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/09/17/la-formula-para-motivar-a-tus-colaboradores>
- <http://www.degerencia.com/articulo/de-obrero-a-colaborador-una-transicion-aun-incompleta>
- <http://publimetro.pe/actualidad/5593/noticia-conoce- pretextos-mas-comunes-no-ir-trabajar>
- <http://www.universidadperu.com/sociales-teoría-de-las-necesidades-humanas-de-maslow-blog.php>
- <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/los- pretextos-mas-comunes-para-no-ir-a-trabajar>

ANEXOS

Anexo N° 1

Tabla N° 22 Matriz de consistencia

TÍTULO	Formulación del problema	Hipótesis general como específicas	Tipo de investigación	Diseño de la investigación	Instrumento
Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de lima sur - 2012.	¿De qué manera, la propuesta motivacional mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur? - Caso Avícola Vera E.I.R.L.- 2012.	<p>Si se desarrolla la propuesta motivacional entonces se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – 2012.</p> <p>Específicas.</p> <p>- Si se logra mejorar la motivación de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur entonces se mejora el desempeño laboral.</p> <p>- Si una MYPE de Lima Sur mejora el desempeño laboral en su organización, entonces la motivación de sus colaboradores será mejor.</p>	Descriptivo – Propositiva	No – Experimental	Encuesta / Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 2: Instrumento

CUESTIONARIO

Estimado colaborador:

Solicitamos nos responda las siguientes preguntas con la más sinceridad y veracidad posible, sus respuestas servirán de muy buena información.

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

Escala:

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) Algunas veces (4) La mayoría de veces (5) Siempre.

Tabla N° 23 Encuesta

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Cree Ud. Que debería recibir un incentivo adicional por laborar un poco más del horario habitual?					
2	¿Siente que el sueldo que percibe es suficiente para cubrir sus necesidades de alimentación, vivienda y vestido?					
3	¿Cree Ud. Que el tiempo de descanso que le brinda la empresa es adecuado?					
4	¿Tiene confianza de que seguirá laborando en la empresa?					
5	¿Siente que el ambiente donde desempeña sus labores diarias es seguro?					
6	¿Recibe Ud. Algún tipo de beneficio social por parte de la empresa?					
7	¿Participa entusiastamente en las actividades que realiza la empresa?					
8	¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?					
9	¿Percibe Ud. Que labora en un lugar donde hay confianza?					
10	¿Le gusta el trabajo que realiza?					
11	¿Durante la realización de sus labores diarias piensa positivamente?					
12	¿Cuándo realiza su trabajo necesita el reconocimiento de sus superiores?					
13	¿Percibe que sus ideas son tomadas en cuenta por sus superiores?					
14	¿Cree Ud. Que la motivación es un aspecto importante para la realización de su trabajo?					
15	¿Percibe la necesidad de seguir superándose en el ámbito laboral?					

16	¿Considera de suma importancia la planificación de sus labores a realizar?						
17	¿Cree que su desempeño en la empresa es alto?						
18	¿Todas las tareas que se le asigna son cumplidas?						
19	¿Cree usted que su grupo de trabajo alcanza las metas trazadas?						
20	¿Usted califica de forma positiva el cumplimiento de la actividad que realiza?						
21	¿El esfuerzo que dedica al trabajo realizado es el mejor?						
22	¿Cree Ud. Que es importante que la empresa mantenga motivados a sus colaboradores?						
23	¿Percibe Ud. Que la empresa donde labora está a cargo de un líder?						
24	¿Califica de forma positiva el trato que le brinda su jefe directo?						
25	¿Es honesto con el cumplimiento de sus funciones?						
26	¿Mantiene una comunicación respetuosa dentro del trabajo?						
27	¿Llega Ud. Temprano a su centro de trabajo?						
28	¿Vela Ud. Por el buen desempeño de su equipo de trabajo?						
29	¿Considera Ud. Que el nivel de desempeño en sus compañeros incrementa continuamente?						
30	¿Cree que su equipo de trabajo desempeña mejor su funciones que los demás?						

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24 Escala valorativa

Valoración	Puntaje
Bueno	131 – 156
Regular	106 – 130
Malo	86 - 105

Fuente: Elaboración propia

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

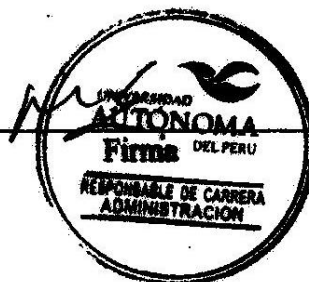
Yo, Dayana Nish Kaur Mai, titular del DNI
Nº _____ de profesión
Administración de Empresas, desempeñándose
actualmente como Responsable Carrera Administración, en la Institución
Universidad Autónoma del Perú

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Lima, a los 26 días del mes de Setiembre de 2011



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, PEDRO ESPINO VARGAS, titular del DNI
N° 77860295, de ADMINISTRADOR profesión
ADMINISTRADOR desempeñándose
actualmente como DECANO FACULTAD CIENCIAS GOLFAS en la Institución
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ


Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario); a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Lima, a los 26 días del mes de Setiembre de 2012

P. Espino Vargas
Firma



Anexo N° 3 – Evidencia

Figura N° 20 Foto evidencia 1



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 21 Foto evidencia 2



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 22 Foto evidencia 3



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 23 Foto evidencia 4



Fuente: Elaboración propia



Avícola Vera E.I.R.L.
Huevos Seleccionados de Alta Calidad

Lima, 15 de Diciembre del 2012

A quien corresponda:

Por este medio, hago constar que se aplicara y desarrollara la investigación y recolección de datos para el proyecto de investigación con título: “PROPUESTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA MYPE DE LIMA SUR – CASO AVÍCOLA VERA E.I.R.L. - 2012”. Elaborado por los estudiantes: Juan Carlos Pérez Garay y Álvaro Alexis Verastegui Valeriano. Esta propuesta se aplicara en la empresa Avícola Vera E.I.R.L. cual se ubica en el distrito de Villa el Salvador.

Los estudiantes Juan Carlos Pérez Garay y Álvaro Alexis Verastegui Valeriano, cuentan con los elementos necesarios para realizar un buen análisis de una muestra, permitiendo identificar claramente algunos de los factores más comunes que intervienen en el nivel de motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Avícola Vera E.I.R.L.-Villa el Salvador, 2012.

Este documento certifica que los estudiantes Juan Carlos Pérez Garay y Álvaro Alexis Verastegui Valeriano efectivamente realizaron su proyecto de tesis tomando como referencia a la empresa Avícola Vera E.I.R.L.- Villa el Salvador, 2012.

Atentamente:

Jean Pierre Vera Orrillo
Gerente General