

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS:

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES EN EL SUPERMERCADO TOTTUS – CHINCHA**

PRESENTADO POR:

Bach. YENNY DEYSY FLORES ABARCA

Bach. LUIS ALBERTO HERRERA VERA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía, A mi madre que me ha dado la existencia y en ella la capacidad por superarme y desear lo mejor en cada paso por este camino difícil y arduo de la vida, gracias porque con tu amor y apoyo incondicional haz ayudado a construir y lograr la persona que soy.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Inca Garcilaso de la vega por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y a su apoyo moral que han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
INDICE DE TABLAS	X
PRESENTACIÓN	XI
RESUMEN	XIII

INDICE

CAPÍTULO I	1
Planteamiento del Problema	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Problema de investigación	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos	2
1.3 Justificación	3
1.3.1 Justificación conceptual	3
1.3.2 Justificación práctica	3
1.4 Objetivo	3
1.4.1 Objetivo general	3

1.4.2	Objetivos específicos	3
CAPITULO II	5
Marco Teórico	5
1.5	Antecedentes de la investigación	5
2.2	Bases teóricas.....	8
2.2.1	Estrategias de motivación.....	8
2.2.1.1	Teorías de la motivación.....	10
2.2.2	Desempeño laboral.....	22
2.2.2.1.	Evaluación de 360° del desempeño laboral	24
2.2.2.2.	Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	25
2.2.2.3.	La responsabilidad de la evaluación del desempeño laboral.....	27
2.2.2.4.	Beneficios de la evaluación del desempeño laboral	29
2.2.2.5.	Métodos tradicionales de evaluación de desempeño laboral	31
2.2.2.6.	Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño laboral.....	35
2.2.2.7.	Tipos de estrategia.....	39
2.3.	Glosario de términos	42
CAPÍTULO III.....	45
Hipótesis y Variables	45
3.1	Hipótesis general	45
3.2	Hipótesis específicas	45
3.3	Identificación variables.....	46

3.4 Operacionalización de variables	46
CAPÍTULO IV	47
Metodología	47
4.1. Tipo de investigación	47
4.4. Tamaño de muestra	48
4.5. Selección de muestra	48
4.6. Técnicas de recolección de datos	49
4.7. Análisis e interpretación de la información	50
CAPÍTULO V	50
Presentación de Resultados	50
BIBLIOGRAFÍA	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 jerarquía de las necesidades de maslow	11
Figura N°2: teoria de los dos factores de herzberg	16
Figura N°3 los tres factores de la motivación para producir (vroom)	21
Figura N°4 ¿cree usted que la distribución de fuerza de trabajo es equitativa y motiva al colaborador para el cumplimiento del objetivo institucional del supermercado tottus - chincha?	51
Figura N°5 ¿considera que la distribución de las fuerzas de trabajo ayudan a mejorar la eficiencia laboral del personal del supermercado tottus - chincha?.....	52
Figura N°6 ¿considera usted que la empresa tottus ha implementado políticas para brindar oportunidades de desarrollo profesional?	54
Figura N°7 ¿las políticas de desarrollo profesional de la institución me ayuda a superarme profesionalmente a fin de obtener posibilidad de alcanzar mejores oportunidades laborales?	55
Figura N°8 ¿la empresa brinda alternativas de mejorar al personal como ascensos, incremento de sueldos, etc, como una oportunidad laboral?	56
Figura N°9 ¿recibo algún incentivo o reconocimiento económico cuando cumpla con las metas del supermercado tottus – chincha?.....	57
Figura N°10 ¿el supermercado tottus – chincha brinda reconocimientos no económicos a sus colaboradores para motivarlos a un buen desempeño laboral?.....	58
Figura N°11 ¿el monto económico que percibo de la empresa tottus – chincha satisface mis necesidades básicas?	59
Figura N°12 ¿cómo colaborador del supermercado tottus – chincha, el esfuerzo que realizo en mi labor está acorde con la valoración salarial o económica que percibo?	60

Figura N°13 ¿los jefes de área brindan facilidades para que el colaborador tenga una buena iniciativa en el área de ventas y pueda realizar sus actividades con mayor empeño?	61
Figura N°14 ¿los colaboradores reflejan falta de iniciativa de ventas, los mismos que limitan el cumplimiento de los objetivos del área?	62
Figura N°15 ¿considera que ha desarrollado habilidades sociales necesarias para el buen trato al cliente?	63
Figura N°16 ¿el supermercado tottus brinda capacitación a los colaboradores para mejorar las habilidades sociales con el cliente, para un buen rendimiento laboral?.....	64
Figura N°17 ¿considera que dispone de un óptimo nivel de conocimiento para el manejo efectivo del stock de mercaderías?.....	65
Figura N°18 ¿la empresa tottus brinda capacitación al colaborador del área de almacén para un buen manejo de stock de mrcaderías?.....	66
Figura N°19 ¿la empresa tottus cuenta con un comité de supervisión de arqueo diario de cajas para un mejor desempeño de los colaboradores del área de cajas?	67
Figura N°20 ¿En la empresa se realiza diariamente el arqueo de cajas para la protección de fondos de cajas y detectar faltantes de efectivos?.....	68
Figura N°21 ¿considero, que la capacitación que me brinda la empresa tottus es la adecuada para desempeñarme en mi área?	69
Figura N°22 ¿El supermercado tottus – chincha se esfuerza por motivar a sus colaboradores por medio de la ejecución de programas, capacitaciones constantes?	70

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 comparación de las teorías sobre motivacion de maslow y alderfer	13
Tabla N°2 Ventajas y Desventajas de la evaluación de 360°	25
Tabla N°3 Ventajas y Desventajas de método escalas gráficas	33
Tabla N°4 Ventajas y Desventajas del metodo de elección forzada	34
Tabla N°5 Ventajas y Desventajas del metodo de investigación de campo.....	35
Tabla N°6 operacionalización de variables.....	46
Tabla N°7 ¿Cree usted que la distribución de fuerza de trabajo es equitativa y motiva al colaborador para el cumplimiento del objetivo institucional del supermercado tottus - chincha?	50
Tabla N°8 ¿Considera que la distribución de las fuerzas de trabajo ayudan a mejorar la eficiencia laboral del personal del supermercado tottus - chincha?.....	52
Tabla N°9 ¿considera usted que la empresa tottus ha implementado políticas para brindar oportunidades de desarrollo profesional?	53
Tabla N°10 ¿Las políticas de desarrollo profesional de la institución me ayuda a superarme profesionalmente a fin de obtener posibilidad de alcanzar mejores oportunidades laborales?	54
Tabla N°11 ¿La empresa brinda alternativas de mejorar al personal como ascensos, incremento de sueldos, etc, como una oportunidad laboral?	55
Tabla N°12 ¿Recibo algún incentivo o reconocimiento económico cuando cumpla con las metas del supermercado Tottus – Chincha?.....	56
Tabla N° 13 ¿El Supermercado Tottus – chincha brinda reconocimientos no económicos a sus colaboradores para motivarlos a un buen desempeño laboral?.....	57
Tabla N°14 ¿El monto económico que percibo de la empresa Tottus – Chincha satisface mis necesidades básicas?	58

Tabla N°15 ¿Cómo colaborador del Supermercado Tottus – Chincha, el esfuerzo que realizo en mi labor está acorde con la valoración salarial o económica que percibo?.....	59
Tabla N°16 ¿los jefes de área brindan facilidades para que el colaborador tenga una buena iniciativa en el área de ventas y pueda realizar sus atividades con mayor empeño?	60
Tabla N°17 ¿los colaboradores reflejan falta de iniciativa de ventas, los mismos que limitan el cumplimiento de los objetivos del área?	62
Tabla N°18 ¿Considera que ha desarrollado habilidades sociales necesarias para el buen trato al cliente?	63
Tabla N°19 ¿El Supermercado tottus brinda capacitación a los colaboradores para mejorar las habilidades sociales con el cliente, para un buen rendimiento laboral?	64
Tabla N°20 ¿Considera que dispone de un óptimo nivel de conocimiento para el manejo efectivo del stock de mercaderías?.....	65
Tabla N°21 ¿La empresa tottus brinda capacitación al colaborador del área de almacén para un buen manejo de stock de mrcaderías?.....	66
Tabla N°22 ¿La empresa tottus cuenta con un comité de supervisión de arqueo diario de cajas para un mejor desempeño de los colaboradores del área de cajas?	67
Tabla N°23 ¿En la empresa se realiza diariamente el arqueo de cajas para la protección de fondos de cajas y detectar faltantes de efectivos?.....	68
Tabla N°24 ¿considero, que la capacitación que me brinda la empresa tottus es la adecuada para desempeñarme en mi área?	69
Tabla N°25 ¿El Supermercado Tottus – chincha se esfuerza por motivar a sus colaboradores por medio de la ejecución de programas, capacitaciones constantes?	70

PRESENTACIÓN

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega presento a vuestra consideración el informe final de investigación titulado **“Estrategias de motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus – Chincha”** con el propósito de obtener el título profesional de licenciado en administración.

Esperamos que el presente informe final cumpla las exigencias temáticas y metodológicas que exige las autoridades de la Facultad y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Escuela de Administración.

RESUMEN

El presente estudio titulado estrategias de motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado Tottus Chincha, tuvo como objetivo general determinar si las estrategias de motivación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del supermercado Tottus.

El trabajo es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel correlacionar y diseño no experimental.

La población de estudio estuvo conformada por sesenta (60) trabajadores del Supermercado Tottus – Chincha, y se determinó la muestra de manera probabilística obteniendo un resultado de cincuenta (50) trabajadores.

Se eligió como técnica la recolección de datos, la encuesta y como instrumento el cuestionario, que estuvo conformado por diecinueve (19) preguntas, con respuestas en escala de Likert, el cual permitió reconocer el comportamiento de las variables, estrategia de motivación y desempeño laboral,

La presentación de los resultados fue mediante el diseño de tablas y gráficos, y para la prueba de hipótesis se empleó la técnica correlación de Pearson, las cuales nos permitió contrastar la hipótesis y concluir que las estrategias de motivación influyen directa y positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado Tottus – Chincha.

Finalmente, se presenta la conclusión y recomendación como propuesta del estudio.

Palabras claves

- Desarrollo profesional, desempeño laboral, oportunidades laborales, reconocimientos, estrategias de motivación.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

1.1 Situación problemática:

Desde hace cuatro años el Supermercado Tottus inauguró un nuevo local en la provincia de Chincha, hoy en día cuenta con 60 trabajadores, la dirección actual es Mariscal Castilla # 2001, con horario de atención de 8:00 de la mañana hasta las 10:00 de la noche. Tottus es reconocido a nivel nacional por su calidad de servicio por lo que el trabajo laboral que poseen es uno de sus factores más importantes de su éxito actual y futuro.

Es importante saber que la motivación en los colaboradores del Supermercado Tottus Chincha contribuye al desarrollo de sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo, sin embargo a falta de iniciativa del personal del área de ventas y sobre todo de las habilidades sociales para la atención de los clientes de la empresa han generado que no se cumpla con las proyecciones de ventas mensuales programadas por la organización, frente a esta realidad problemática se puede atribuir que en la actualidad no se aplican eficientemente estrategias de motivación como alternativa para mejorar las oportunidades laborales, desarrollo profesional, con el propósito de brindar un mejor servicio de calidad en la organización y de esta manera cumplir con las ventas programadas por la empresa.

El Supermercado Tottus Chincha no llega al porcentaje de las metas respecto a retiros en efectivos con tarjetas CMR, ya que no se destacan los logros programados por la empresa, es por ello que el área de recursos no ejecuta frecuentemente programas de capacitaciones permanentes y de calidad a los trabajadores, asimismo no existen

políticas de reconocimientos e incentivos que motiven al personal llegar a alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto la empresa.

Otra de las problemáticas que se ha observado en el Supermercado Tottus Chincha es el manejo de stock de mercaderías, siendo uno de los principales problemas que afecta directamente en las ventas, esto se debe a falta de formulación de inventario permanente, lo que genera pérdidas de productos y posibilidades de venta, así mismo se puede mencionar que las estrategias de distribución de la fuerza de equipo es limitado ya que acumulan las tareas y/o actividades a unos cuantos colaboradores los mismos que genera desmotivación en el desarrollo de sus actividades laborales.

Por todo lo mencionado, el Supermercado Tottus Chincha no reconoce a sus colaboradores con una buena valoración salarial, de tal manera que esto desmotiva al personal del área de cajas y genera limitaciones en el arqueo diario y constante del dinero en efectivo, motivo por el cual se formula los siguientes problemas de investigación.

1.2 Problema de investigación.

1.2.1 Problema general

¿Cómo las estrategias de motivación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado TOTTUS - Chincha?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo el desarrollo profesional como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus - Chincha?
- b) ¿Cómo las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus - Chincha?

- c) ¿Cómo la aplicación de reconocimientos como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus - Chincha?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación conceptual

La presente investigación se justifica teóricamente en el análisis de las diferentes teorías científicas respecto a las variables del presente estudio estrategias de motivación y el desempeño laboral, a fin de conocer las fuentes para aplicarlas en la interpretación de la realidad problemática con el propósito de proponer alternativas y/o recomendaciones con enfoques técnicos para disminuir los niveles de impactos negativos en nuestro contexto de estudio.

1.3.2 Justificación práctica

La presente investigación evaluó las estrategias de motivación actual ya que hoy en día es un factor de vital importancia en la organización hecho que nos permitirá optimizar la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado Tottus – Chincha y cumplir con los objetivos institucionales.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo general

Determinar si las estrategias de motivación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus -Chincha.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar si el desarrollo profesional como la estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus – Chincha.

- b) Determinar las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus –Chincha.
- c) Determinar si la aplicación de reconocimientos como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus –Chincha.

CAPITULO II

Marco Teórico

1.5 Antecedentes de la investigación

Para el siguiente trabajo de investigación se ha consultado los siguientes autores, la cual nos ha permitido brindarnos información completa sobre estrategia de motivación y desempeño laboral.

(Garza Leal, 2000) En su trabajo de investigación titulado “estrategias motivacionales para el personal de la empresa”, se llegó a la conclusión de implementar en los empleados un plan de análisis del conocimiento y las habilidades que posee cada uno y de esta manera poder ubicar a cada trabajador en el lugar donde más sea efectivo y tenga oportunidades de desarrollo. Para la realización de esta investigación, se utilizó para su estudio la encuesta, al realizar esta actividad se podía detectar que todo el personal desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo está a la expectativa de los que sucede en la empresa; hay conciencia en que son parte de la calidad, de la productividad, que si hay un contratiempo los perjudicaría; en fin, es un ambiente de mutua ayuda y compañerismo.

(Chavarria Gonzales, 2011) En su tesis sobre “estrategias motivacionales para los empleados del área de producción”. Se concluyó que Las relaciones interpersonales en el área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis, son inadecuadas debido a la existencia de conflictos, los cuales influyen negativamente en la relación entre compañeros y jefes, además dificulta el trabajo en equipo eficiente, provocando

con ello desmotivación, poco interés y apatía en los colaboradores para realizar sus labores.

(Tovar, 2013) En su trabajo de investigación “plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Febeca, C.A”. Se llegó a la conclusión que entre las causas principales que afectan al desempeño laboral en los trabajadores del departamento de recursos humanos en la empresa Febeca: Analizar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Febeca, C.A. para el estudio de este objetivo se tomaron en cuenta los resultados de las técnicas utilizadas con los cuales se llegó a la conclusión que la empresa necesita la implementación de estrategias motivacionales tal como lo planteo Maslow “toda persona necesita cubrir sus necesidades”. Por otro lado, se aplicó una encuesta en las que se evaluaron los factores motivacionales que son los extrínsecos e intrínsecos que afectan de alguna u otra forma el desempeño laboral que conlleva a la desmotivación de los trabajadores.

(Pila Chipugsi, 2012) En su investigación sobre “la motivación como estrategia de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas. Se concluyó que se puede apreciar la importancia que tiene motivar al alumno, ya que no solo se requiere impartir conocimientos generales para acoplar a los jóvenes y mantener el interés en sus diferentes edades, sino también de impartir la enseñanza de acuerdo a las necesidades reales de cada estudiante. Con la aplicación de estrategias motivacionales tales como: el aprendizaje cooperativo, el enfoque comunicativo y las inteligencias

múltiples que están enfocadas en un aprendizaje en parejas-grupos, favoreciendo una relación de amistad, aceptación y cooperación entre ellos.

(Rivas Hernandez, 2009)En su trabajo de investigación titulado “Satisfacción y desempeño laboral”.Se pudo concluir que el grado de satisfacción laboral parece tener un grado de relación significativo con el nivel de desempeño de los docentes. Los resultados sugieren que a mayor grado de satisfacción le corresponde un mejor desempeño en sus labores docentes. También podría insinuar que al disminuir la satisfacción disminuye el nivel de desempeño. Para realizar esta investigación se utilizó una estadística cuantitativa. El tipo de investigación fue descriptiva, transversal, correlacional, de campo y cuantitativa. Los instrumentos fueron aplicados a la totalidad de los docentes del sistema educativo adventista de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador, durante el año 2009.

(Mejía Chan, 2012)En su tesis titulado “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” fue realizada en una empresa Call Center de la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala,se logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio.

(Carrion Chang, 2010) En su informe titulado “Desempeño laboral del cumplimiento de objetivos” tuvo un enfoque en identificar si existe una correlación entre las variables de desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa. Se obtuvo como resultado que existe una correlación moderada, estadísticamente significativa entre la variable dependiente e independiente, se llegó a la conclusión a la orientación de cómo influye el desempeño laboral de los inspectores de calidad operativa en los resultados de los objetivos de calidad de la empresa.

(Avila Rosas, 2012) En su tesis “El desempeño laboral de los egresados de la licenciatura en administración de la Universidad Autónoma de Querétaro”. Este estudio permite conocer la opinión de los empleadores mediante una investigación de enfoque cuantitativo, utilizando técnicas de investigación que incluye la aplicación de encuestas, Se llegó a la conclusión que los egresados de la licenciatura en la administración de la universidad autónoma de Querétaro – México , son satisfactoriamente aceptadas, ya que los resultados que arrojan la evaluación de los indicadores, muestran que los empleadores evaluaron dentro de la escala de Likert, el desempeño profesional como resultado de aproximadamente de un 70% en excelente y bueno.

2.2 Bases teóricas.

2.2.1 Estrategias de motivación

Para interpretar el término estrategias de motivación, tema del presente estudio, es necesario definir que es una motivación, para el presente trabajo de investigación hemos querido seleccionar las más relevantes:

Según (Stephen Robbins, 2005) la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

De acuerdo a (Hernandez y Prieto, 2007) desde una perspectiva científica plantean la motivación como una fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento.

(Agustí Casas, 2002) entiende la motivación como la predisposición de una persona a desarrollar un comportamiento orientado a una meta. Así pues, para que la misma se dé, se exige el requisito previo de que haya una necesidad.

Por otro lado (Winslow Taylor, 2007) considera que solo hay dos motivadores: el salario y la pereza: cobrar lo más posible y hacer lo menos posible; aparentemente se trataría de un concepto de eficiencia: el máximo beneficio por el mínimo esfuerzo, y no tendría nada de reprochable si no fuese porque se trata de la eficiencia del salario, no del esfuerzo realizado.

(Gonzales García M. J., 2006) considera la motivación como un proceso que parte de una meta a lograr o de una necesidad a satisfacer, e impulsa la realización y mantenimiento de una conducta determinada, la motivación puede ser algo externo cuando se produce desde afuera de la persona, o algo interno cuando el individuo se motiva a sí mismo.

(García Sanchidrián, 2007) aduce que la motivación es un factor psicológico empleado para explicar el porqué de la conducta, que comprende la iniciación, la orientación, el nivel de esfuerzo desarrollado y la persistencia a lo largo del tiempo.

Mientras que, (Frederick Herzberg, 1993) Psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

2.2.1.1 Teorías de la motivación:

A. Teoría de Abraham Maslow

(Maslow, 1991) define la motivación como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en cinco, y las clasifica en una pirámide. Esta es una de las teorías motivacionales más aceptadas en la actualidad y es conocida como la “jerarquía de las necesidades” de Maslow.

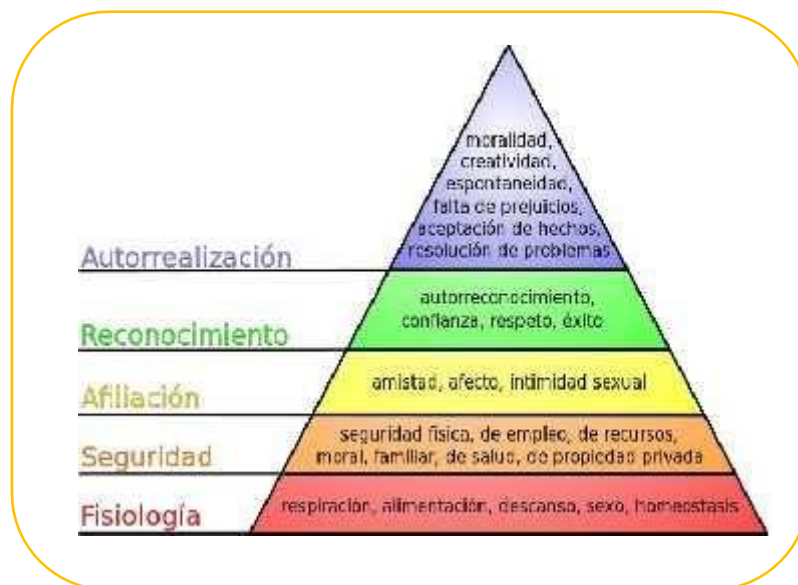


Figura1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Los componentes de la escala propuestos por Maslow son:

- a) **Necesidades fisiológicas:** Son las básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivaran al individuo.
- b) **Necesidades de seguridad:** Son las necesidades para evitar riesgos, daños físicos y el temor a perder el trabajo, la propiedad el alimento o el abrigo.
- c) **Necesidades sociales (De asociación o aceptación):** En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás y de interactuar con otras personas.
- d) **Necesidades de estima:** Una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estima propia y ajena. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

- e) **Necesidades de autorrealización:** Maslow consideró ésta como las necesidades más altas de su jerarquía. Se trata del deseo que llegar a ser lo que es capaz de ser, de optimizar la propia potencia y de realizar algo valioso.

B. Modelo jerárquico Existencia - Relación – Crecimiento “ERC”de Clayton Alderfer:

(Alderfer, 1996) Se basó en la teoría de las necesidades de Maslow, para establecer tres niveles de necesidades principales:

- a) **Necesidades de existencia(Necesidades E):** Abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, y hacen referencia a las necesidades primarias del individuo.
- b) **Necesidades de relación (Necesidades R):** Abarcan tanto las necesidades sociales, como las de estima y consideración de Maslow. En este caso estas, están basadas en la necesidad de amistad del individuo con otras personas.
- c) **Necesidades de crecimiento personal (Necesidades C):**Abarcan las necesidades de autorrealización de Maslow, es decir, auto desarrollo del propio potencial del individuo.

(Alderfer, 1996)Además de establecer otra clasificación distinta a la formulada por Maslow, ha considerado otros niveles de jerarquización. Si se compara la teoría de Maslow con la de Alderfer, se puede encontrar algunas disconformidades.

En la siguiente tablase indican algunas de ellas:

Tabla 1
Comparación de las Teorías sobre motivación de Maslow y Alderfer

Teoría de jerarquización de Maslow	Modelo jerárquico ERC de Alderfer
El individuo satisface primero las necesidades de orden inferior, y después las de los niveles superiores.	El orden de satisfacción de las necesidades es indiferente, es decir, no hace falta cubrir una necesidad inferior para poder satisfacer una inmediatamente superior
El individuo solo satisface una necesidad	El individuo puede satisfacer más de una necesidad a la vez
No se tiene en cuenta la hipótesis de la “frustración – regresión”	Si es vinculante en esta teoría la hipótesis de la “frustración – regresión”.

Fuente: (Maslow Abraham, 1991) / (Alderfer, 1996)

Según(García, 2006)la hipótesis de frustración–regresión: postula el hecho cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades de orden superior, baja escalones en la jerarquía para intentar satisfacer otras de orden más inferior. Por lo tanto, cuando existe frustración en la satisfacción de una necesidad, se produce un proceso de regresión en la jerarquía de las necesidades.

C. Modelo X y Y de McGregor:

Según (Bravo, 1996) en esta teoría McGregor describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó **Teoría X** y **Teoría Y**. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan

bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

- **Teoría X:** Esta teoría está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.
- **Teoría Y:** Los directivos de la teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Según McGregor la teoría X está sustentada por tres supuestos:

- a) A los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible.
- b) Como les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas.
- c) Derivado de lo anterior los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando poca ambición y sobre todo ansían seguridad.

La teoría Y está sustentada por seis supuestos:

- a) Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa natural como lo es el descanso o la diversión.
- b) Tanto hombres como mujeres ejercerán una buena autodirección y un autocontrol siempre y cuando estén comprometidos con los objetivos organizacionales.

- c) Este compromiso se dará en proporción con la importancia de los premios o recompensas que se dan por su cumplimiento.
- d) Los seres humanos buscan y aceptan las responsabilidades, siempre que se encuentren en condiciones adecuadas.
- e) Ejercen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la resolución de problemas.
- f) La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que los recursos humanos desarrollen y reconozcan sus potencialidades intelectuales en beneficio de la empresa, ya que en promedio se utilizan sólo parcialmente.

D. Teoría de los Dos Factores de la Motivación de Frederick Herzberg:

Según (Frederick Herzberg, 1993) son dos tipos de motivación:

- a) **Factores de Higiene o Extrínsecos:** Las recompensas o incentivos que la generan con independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo, y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. Esto nos lleva a hacer determinadas acciones porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones, que otros nos dan, a cambio. El sujeto no tiene la clave del refuerzo.
- b) **Factores Motivadores o Intrínsecos:** El sujeto es origen de su propia motivación y es él quien se administra los refuerzos y castigos. El sujeto tiene la clave para fijarse objetivos y reforzarse o no, según se desarrollen. Se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismo, recompensas que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas, por lo que están

bajo el control del individuo que realiza la acción o toma la decisión de desempeñarla.
 Impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer.

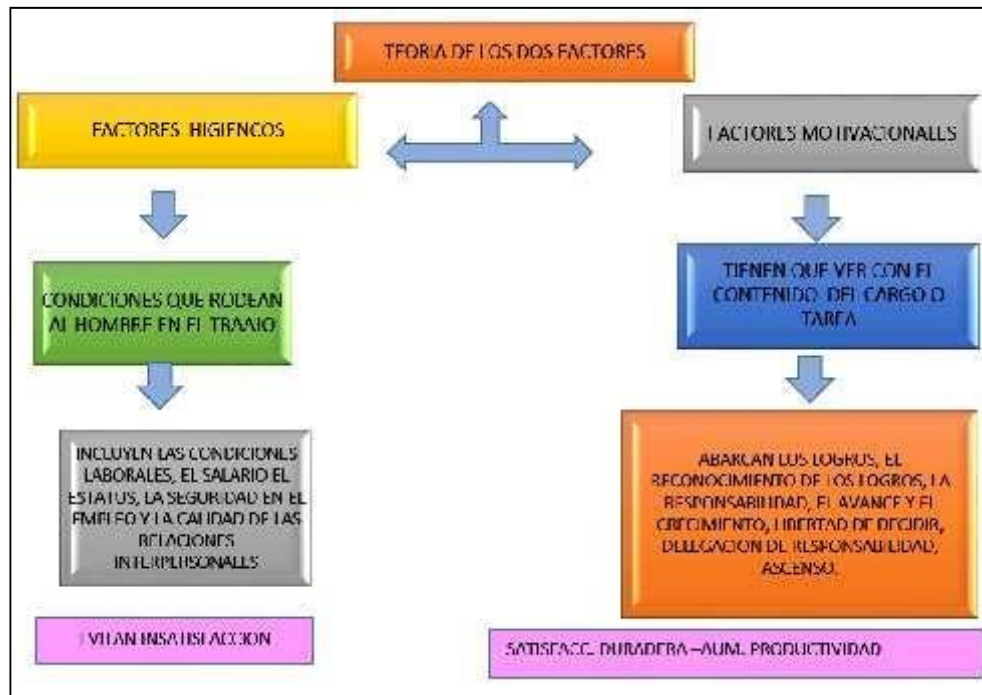


Figura 2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

E. Teoría de las necesidades de McClelland:

(McClelland, 1989) Formuló la teoría de las necesidades que se enfoca en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación.

- a) **Necesidad de logro:** Algunas personas tiene un impulso irresistible por triunfar, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que ha hecho antes, buscan las situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que reciban retroalimentación rápida

sobre su desempeño, de modo que puedan determinar fácilmente si mejoran o no y en las que se impongan metas de dificultad moderada.

- b) **Necesidad de poder:** Es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder gozan de “estar a cargo”, lucha por influir en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.
- c) **Necesidad de afiliación:** La tercera necesidad delimitada por McClelland que es la que menos atención ha recibido de los investigadores. Los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencias y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca.

F. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva:

De acuerdo a (Chiavenato, 2002) la teoría de la motivación propone que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación. Desde siempre los teóricos de la motivación han asumido que las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos; es decir que ambos no se afectan ni se influyen una a la otra. Sin embargo la teoría de la evaluación cognoscitiva supone todo lo contrario pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas

del trabajo en sí mismo. Esta teoría de ser efectiva, proporcionaría muchas implicancias para las prácticas gerenciales. En tal sentido, sería lo más adecuado que la paga de los individuos no tendría que ir de acuerdo con su desempeño, porque de ser así se disminuiría su motivación intrínsecas.

G. Teoría de Establecimiento de Metas:

Esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan a un alto desempeño.

(Stephen, 1999) Esta teoría sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta, se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo, puesto que actúan también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe. Como es natural pensar, las metas difíciles son probablemente más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevado hasta que la consiga, la disminuya o la abandone. Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que los individuos participen en el establecimiento de sus propias metas, consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es más probable que acepte una meta difícil, pues sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración. En lo que se refiere a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas ellas son iguales de eficientes, la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio

progreso. Pero siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que está observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad.

H. Teoría de Reforzamiento:

Según (Chiavenato, 2002) esta teoría se encuentra en contraste con la teoría del establecimiento de las metas, en el sentido que la primera es un enfoque cognoscitivo que propone que los propósitos de la persona dirigen su actuar, la segunda por el contrario propone que el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales, es decir que el comportamiento es causado por el ambiente; lo que controla que el comportamiento de las personas son los reforzadores, es decir que el cualquier consecuencia que inmediatamente siga una respuesta acrecienta la posibilidad de que se repita. La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción. Si bien es cierto esta teoría no es, en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, si brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aunno tome en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento. Los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectadas por las consecuencias que continúan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semana, posiblemente mantendrá o superara su productividad en los siguientes periodos.

Los tipos de reforzamiento son:

- a) **El refuerzo positivo:** Los comportamientos que son reforzados positivamente tienden a repetirse pues son gratificados con premios o estímulos positivos. Este tipo de estímulos pueden modificar comportamientos e incrementarlos en una forma positiva.
- b) **El refuerzo negativo:** Ayuda a exterminar ciertos comportamientos indeseados en el ser humano. Castigos, amenazas, regaños son algunos de los estímulos negativos que nos ayudan a no repetir un comportamiento.

I. Teoría de las Expectativas deVROOM:

Según (Vroom, 1964) la teoría de motivación se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir.

- a) **Objetivos personales:**Estos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
- b) **Relación percibida entre el logro de los objetivos y alta productividad:**Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación social es su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros.

c) **Percepción de su influencia en su productividad:** Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

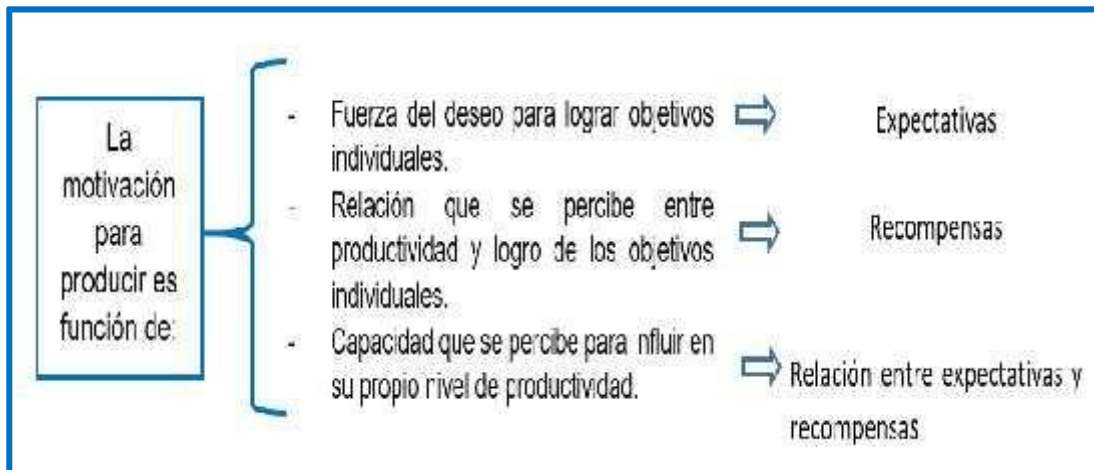


Figura3. Los Tres Factores de la Motivación para Producir (VROOM)

(Vroom, 1964) propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben la consecuencia de cada opción de comportamiento como resultados que presentan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De esta manera cuando el individuo persigue un resultado intermedio, busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo de supervisor, promoción o aceptación del grupo)

J. Teoría de Porter y Lawler:

(Lawler & Porter, 1988) basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo

aplicó primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

- a) Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- b) La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Los autores concluyeron que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- a) Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- b) Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.
- c) Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

2.2.2 Desempeño laboral

(Chiavenato I. , 2002)define que el desempeño laboral se evalúa mediante factores

previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo.

(Drucker, 2002) al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Para (Werther & Davis, 1982) el desempeño laboral constituye el proceso por el cual estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Según (D'Vicente, 1997) el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

(Robbins, 2004) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño laboral. Este mismo autor expone que el desempeño es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

(Stoner, 1994) afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el

Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

(Benavides, 2002) al definir desempeño laboral lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño laboral.

2.2.2.1. Evaluación de 360° del desempeño laboral:

Para (Chiavenato, 2002) la evaluación de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil, sino está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias
- Diseñar programas de desarrollo

Tabla2

Ventajas y desventajas de la evaluación de 360° del desempeño laboral

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• El sistema es más amplio y las evaluaciones vienen de muchas perspectivas.• La información tiene mejor calidad.• Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo	<ul style="list-style-type: none">• El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.• La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimiento.• Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a diversos puntos de vista.

Fuente: (Chiavenato, 2002)

2.2.2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral:

Según (Chiavenato, 2002) el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo el sistema de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables. El empleado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse este, debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una

herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Según ((Mondy & Noe, 2005) Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- a) **Adaptación del individuo al cargo:** Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejore día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida. Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la empresa.

- b) **Ascensos e incentivos:** En la mayoría de las empresas cuando se dan los ascensos existen problemas o conflictos por los trabajadores no ascendidos, esto se debe a que no tienen en claro por qué se dan los ascensos o promociones a algunos trabajadores, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los ascensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del ascenso o por qué no. Uno de los objetivos del manual básico de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el porqué.

- c) **Estímulo a la mayor productividad:** Es importante conocer y reconocer a los

trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las pymes, es conocer a que trabajadores se les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

- d) **Retroalimentación de información al individuo:** Uno de los objetivos para el cual nos sirve el presente manual es la recaudación de información sobre el rendimiento laboral para así generar una retroalimentación de los empleados para una mejora continua.

2.2.2.3.La responsabilidad de la evaluación del desempeño laboral

(Chiavenato, 2002) De acuerdo con la política de Recursos Humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

- a) **El gerente:** En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño laboral y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuenta con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y

controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

- b) **La propia persona:** En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
- c) **El individuo y el gerente:** Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de La administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos, pero ahora con una nueva presentación, con esta nueva administración por objetivos, la evaluación del desempeño se orienta por otros caminos.
- d) **El equipo de trabajo:** Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el quipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.
- e) **El Área de Recursos Humanos:** Es este caso el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para

generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona.

- f) **La comisión de evaluación:** En esta opción la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o dirigente de recursos humanos y especialista en evaluación del desempeño laboral) participan todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. En la actualidad existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia, para establecer los objetivos en forma de consenso.

2.2.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Para (Chiavenato, 2002) Cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla genera beneficios de corto, mediano y largo plazo, los principales beneficiarios son:

a) Beneficios para el gerente como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y sobre todo contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar del desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo el cual les permite saber cómo está su desempeño.

b) Beneficios para la persona:

- Conocer las reglas del juego, es decir los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación sus puntos fuertes y débiles.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

c) Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso.
- Dinamizar su política de Recursos humanos mediante oportunidad a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal) con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.2.5.Métodos tradicionales de evaluación de desempeño laboral

Para (Alles, 2006)Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de métodos de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Asimismo, para (Chiavenato, 2002) los métodos de evaluación del desempeño son los siguientes.

a) Método de escalas gráficas: Este es el método más común y divulgado por su sencillez se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios

procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- **Escalas gráficas continuas:** Son escalas en las cuales solo definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existe un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.

- **Escalas gráficas semicontinuas:**El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

- **Escalas gráficas discontinuas:** Son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño del evaluado

Tabla3
Ventajas y desventajas de Método Escalas Gráficas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar. • Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación. • Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado 	<ul style="list-style-type: none"> • No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado. • Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones • Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsione, así como la influencia personal de los evaluadores.

Fuente:(Chiavenato, 2002)

b) Método de elección forzada:El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos,

cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzosa".

Tabla4
Ventajas y desventajas del Método de Elección Forzada

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona resultados confiables y libres de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización. • Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada. • Es un método comparativo y ofrece resultados globales discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información. • Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Fuente: (Chiavenato, 2002)

c) **Método de investigación de campo:** Es un método de evaluación de desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato y los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Tabla5
Ventajas y desventajas del Método de Investigación de Campo

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos. • Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva. • Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño. • Método más completo de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación. • Hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto A cada funcionario subordinado y al supervisor.

Fuente: (Chiavenato, 2002)

2.2.2.6.Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño laboral

Para (Chiavenato, 2002)la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la supervivencia de las organizaciones depende de lograr la excelencia sustentable. La excelencia es la base de la rentabilidad una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyo notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento debido a que se comprimió la jerarquía trajo consigo, inevitablemente nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano

en el ámbito individual como colectivo que se desprende del trabajo en equipo.

Según (Chiavenato, 2002) las principales tendencias de la evaluación del desempeño laboral son:

- a) **Los indicadores suelen ser sistemáticos:** Visualizan la empresa como una totalidad y forman conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes. En principio estos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir que se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita localizar metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos. En la medida de lo posibles, los indicadores deben ligarse a los principales procesos empresariales y dirigirse al cliente interno o externo.

- b) **Los indicadores suelen seleccionarse con distintos criterios de evaluación:** Esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación de utilidades, ascensos. Es difícil que un único indicador sea tan flexible y universal que sirva por igual para criterios diferentes.

- c) **Los indicadores suelen escogerse en conjunto:** Para evitar posibles distorsiones y no afectar otros criterios de evaluación del desempeño. Existen cuatro tipos principales de indicadores:
 - **Indicadores financieros:** Los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación de costo – beneficio.
 - **Indicadores ligados al cliente:** Como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo entrega de pedido, participación de mercado,

competitividad en precio o calidad.

- **Indicadores internos:** Como tiempo del proceso, índice de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo de proceso.
- **Indicadores de innovación:** Como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyecto de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

d) Evaluación de desempeño como elemento integrador de las prácticas RH: La organización busca identificar los talentos que asuman la responsabilidad del resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación de desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de recursos humanos, porque supervisa y localiza a las personas con las características adecuadas para los negocios de la organización, además es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. También complementa los procesos de supervisión y control porque proporciona realimentación a las personas. Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel muy importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos.

e) Evaluación de desempeño por medio de procesos simples no estructurados: Es decir se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación, en los que se emplean factores de evaluaciones genéricas y muy amplias. Esto significa que la evaluación de desempeño deja de ser burocrática y reglamentada. Por lo general la evaluación no estructurada y flexible está a cargo de los ejecutivos de nivel inmediato superior, por medio del contacto directo y cotidiano

con las personas implicadas en el proceso. La evaluación es el resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del superior respecto del comportamiento del trabajador. Es casi una negociación, en el sentido de que las dos partes intercambien ideas e información, lo cual da por resultados un compromiso conjunto: por una parte, el de brindar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y por la otra, alcanzar determinados objetivos o resultados.

- f) **Evaluación del desempeño como forma de realimentación de las personas:** La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de realimentación de información, es decir de re información de las personas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y por consiguiente autocontrol, al capacitarles para que alcancen mejor los objetivos propuestos sea en relación con la participación de utilidades como forma de incentivos y refuerzo de lo obtenido.

Para (Chiavenato, 2002) La evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio con la inclusión de nuevos aspectos como:

- **Competencia personal:** La capacidad personal para aprender nuevos conocimientos y habilidades.
- **Competencia tecnológica:** La capacidad para asimilar el conocimiento de distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
- **Competencia metodológica:** La capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversas índoles.

- **Competencia social:** La capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos.

g) La evaluación de desempeño requiere que se mida y compare algunas variables individuales, grupales y organizacionales: El sistema de evaluación debe apoyarse en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.

h) La evaluación del desempeño cada vez da más importancia a los resultados, metas y objetivos que al comportamiento mismo: Los fines de esta evaluación se convierte en el parámetro para recompensar un trabajo excelente. Lo que cuenta en un desempeño eficaz en lugar de uno eficiente. Las organizaciones que tienen un gran desempeño procuran de forma constante y sobresaliente, crear las condiciones ideales para obtener y mantener un gran desempeño de sus trabajadores.

La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas: Está en juego la relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que genera los resultados finales deseados como dinero, ascensos, apoyo del líder, aceptación del grupo, reconocimiento público.

2.2.2.7. Tipos de estrategia

a) **Estrategia de diferenciación:** el objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. Algunas formas de diferenciar son a través de.

- Diseño de producto

- Imagen de marca
- Avance tecnológico
- Apariencia exterior
- Servicio de postventa
- Cadenas de distribuidores

- b) **Estrategia de crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya:** Para esto debes establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.
- c) **Estrategia de estabilidad:** el objetivo de esta estrategia persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar el crecimiento.
- d) **Estrategias competitivas:** consiste en esforzarse para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación en el mercado
- e) **Estrategia de incentivar la participación en la toma de decisiones:** Esto tiene que ver con aspectos relacionados con su trabajo y temas para los cuales están capacitados.
- f) **Estrategia de establecer mecanismos de participación directa:** Así te entregarán sugerencias, opiniones y contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.
- g) **Estrategia de alianza:** es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar con los aportes de cada uno de ellas, proyectos de distintos tipos. Las alianzas tienen la ventaja de sumar y completar capacidades de empresas sin

importar su tamaño, sus resultados generalmente son a largo plazo.

- h) **Estrategia de evaluar el desempeño:** Intenta felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica qué medidas correctivas debe asumir cuando no se alcanzan los objetivos.
- i) **Estrategia de enfoque:** Implica identificar un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y de esa manera no enfrentarse directamente a todos los competidores, esta estrategia implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente al segmento elegido.
- j) **Estrategias de liderazgo en costos:** Porter plantea que las estrategias de liderazgo en costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de economías de escala, y de curvas de aprendizaje.

2.3. Glosario de términos

- **Actitud:** Se denomina actitud a una determinada postura o determinada disposición emocional ante un tema específico.
- **Actividades:** Son todas aquellas tareas o labores que cada individuo ejerce diariamente.
- **Arqueo de cajas:** Es el análisis de las transacciones del efectivo, en un momento determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y si el saldo que arroja esta cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo, cheques o vales.
- **Capacitación constante:** Es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.
- **Colaborador:** Persona que habitualmente trabaja para una empresa sin formar parte de su plantilla fija.
- **Condición:** Característica que forma parte del carácter o modo de ser de una persona.

- › **Conducta:** Es un comportamiento, que se refiere a las acciones que desarrolla un sujeto frente a los estímulos que recibe y a los vínculos que establece con su entorno.
- › **Correlación:** Correspondencia o relación recíproca entre dos o más cosas, ideas, personas, etc.
- › **Desempeño:** Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral.
- › **Desarrollo profesional:** Es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo.
- › **Distribución de trabajo:** Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia laboral.
- › **Eficiencia:** La eficiencia muestra la profesionalidad muestra de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable.
- › **Estrategia:** Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.
- › **Frustración:** La frustración es el sentimiento de impotencia, decepción, enojo, ira y/o apatía que acompaña a toda acción o deseo que no llegó al resultado esperado; es la respuesta emocional ante lo que se vive como un fracaso.
- › **Habilidades sociales:** Son un conjunto de conductas necesarias que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás, de manera efectiva y satisfactoria.
- › **Individuo:** Persona cuya identidad se desconoce o no se expresa, elemento que forma parte de la población sobre la que se toma una muestra estadística.
- › **Insatisfacción:** Es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad.

- › **Jerarquía:** Se denomina jerarquía a una estructura en la que los elementos que la componen se organizan de manera que todos dependen de uno en particular.
- › **Liderazgo:** El liderazgo es el arte de motivar, comandar conducir a personas.
- › **Mediación:** El termino mediación hace referencia al acto de mediar. De intervenir en una situación con el objetivo de solucionar un enfrentamiento o disputa entre dos partes.
- › **Motivación:** Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.
- › **Oportunidades laborales:** Promueve la igualdad en el lugar de trabajo. La igualdad se refiere a la protección de los derechos civiles de los trabajadores. También proporciona a todos los empleados un acceso equitativo a los beneficios empresariales
- › **Predisposición:** Ánimo o disposición para hacer algo antes de que sea el momento.
- › **Profesionistas:** Que ejerce su profesión con capacidad relevante.
- › **Reconocimientos:** Es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.
- › **Stock de mercaderías:** Es la mercadería que tienes disponible en el depósito. los máximos y mínimos y pedidos de reposición varían del flujo o movimiento de ella y el tiempo de demora en la reposición por el mayorista
- › **Técnica:** Destreza y habilidad de una persona en un arte, deporte o actividad que requiere usar estos procedimientos o recursos.

CAPÍTULO III

Hipótesis y Variables

3.1 Hipótesis general

Las estrategias de motivación influyen directa y positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus - Chincha.

3.2 Hipótesis específicas

- a) El desarrollo profesional como la estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus – Chincha.

- b) Las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus – Chincha.
- c) La aplicación de reconocimientos como estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus – Chincha.

3.3 Identificación variables

Variable V1. Estrategias de motivación

Es el conjunto de acciones para inducir a los trabajadores hacia la satisfacción de las necesidades humanas a fin de dar cumplimiento a las metas organizacionales

Propuestas por el Supermercado Tottus – Chincha.

Variable V2. Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exigese cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

3.4 Operacionalización de variables

Tabla6
Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
-----------	-------------

<p style="text-align: center;">Variable I</p> <p style="text-align: center;">Estrategia de motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribución de la fuerza de trabajo. ✓ Desarrollo profesional. ✓ Mejoras oportunidades laborales. ✓ Reconocimientos. ✓ Valoración salarial o económica.
<p style="text-align: center;">Variable II</p> <p style="text-align: center;">Desempeño Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa en el área de ventas. ✓ Habilidades sociales con el cliente. ✓ Manejo de stock de mercaderías. ✓ Arqueo diario de cajas. ✓ Capacitación

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

Metodología

4.1. Tipo de investigación:

El tipo de investigación, según la fuente del Dr. Miguel Ángel Rodríguez Rivas es aplicada, de enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo-correlacional.

4.2. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental porque el propósito es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, si no

que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, en este sentido la variable independiente ya ha ocurrido y no es posible manipularla.

Transaccional porque los datos que serán recolectados serán en un solo momento y en un tiempo único.

4.3. Población de estudio

La población es el total de trabajadores de Supermercados Tottus – Chincha, siendo un total de 60 trabajadores del Área Comercial.

4.4. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra comprende 50 trabajadores de la empresa Tottus – Chincha, los cuales se han considerado al personal del área comercial.

4.5. Selección de muestra

La selección de la muestra fue mediante el tipo de muestreo probabilístico, la determinación del tamaño de la muestra se realizó empleando la fórmula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQN)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 PQ}$$

Dónde:

Z = Desviación standard, medida en términos de niveles de confianza

E = Error de muestreo

P = Probabilidad de ocurrencia de los casos (se asume $p = 0.5$)

Q = (1-P)

N = Tamaño de la población

n = Tamaño óptimo de la muestra

El procedimiento para determinar el tamaño de la muestra se muestra a continuación:

Factores del tamaño de la muestra

$$N = 60$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

A continuación se muestra la determinación del tamaño óptimo de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (60)}{(0.05)^2 (60-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = \mathbf{50}$$

4.6. Técnicas de recolección de datos.

En la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, para que los encuestados nos proporcionen por escrito la información referente a las variables de estudio.

El instrumento que se empleó ha sido el cuestionario con un formato estructurado que se le entregará al informante para que éste de manera anónima, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

4.7. Análisis e interpretación de la información.

El procedimiento estadístico para el análisis de datos fue mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistirá en la clasificación y ordenación en tablas y gráficos. La edición de dichos datos se ha realizado con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia, totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtendrá.

Una vez que la información sea tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contratación de las hipótesis, para tal efecto se aplicará la técnica estadística: Correlación de Pearson para medir la relación entre dos variables.

CAPÍTULO V

Presentación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla 7

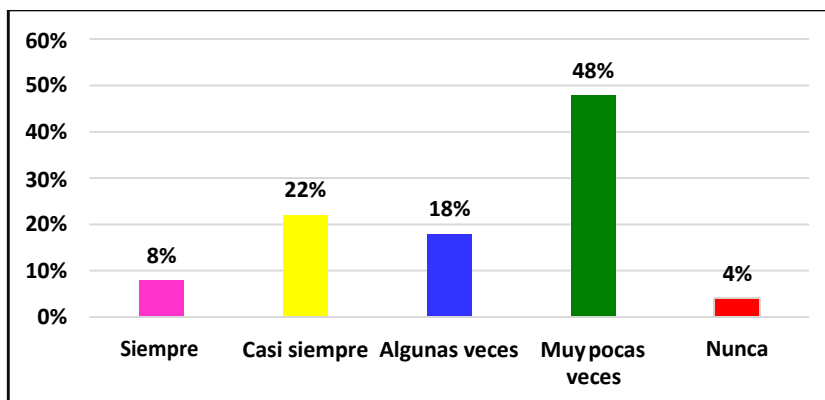
¿Cree usted que la distribución de trabajo es equitativa y motiva al colaborador para el cumplimiento del objetivo institucional del Supermercado Tottus - Chincha?

Escala	N°	%
Siempre	4	8%
Casi siempre	11	22%
Algunas veces	9	18%
Muy pocas veces	24	48%
Nunca	2	4%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura4

¿Cree usted que la distribución de trabajo es equitativa y motiva al colaborador para el cumplimiento del objetivo institucional del Supermercado Tottus - Chincha?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 8% considera siempre con la pregunta relacionada si la distribución de la fuerza de trabajo es equitativa, el 22% casi siempre, mientras un 18% algunas veces. Por otro lado, un 48% muy pocas veces y un 4% nunca.

Tabla8

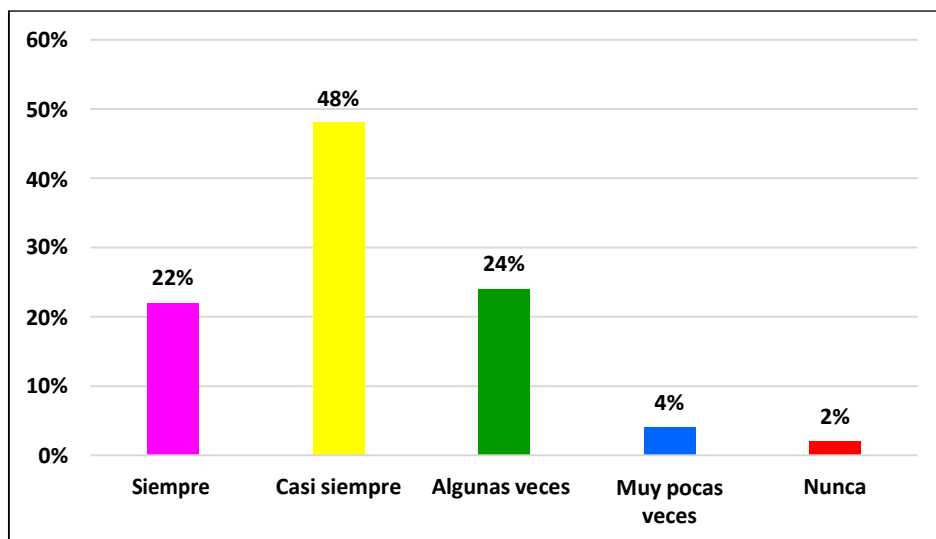
¿Considera que la distribución de trabajo ayudan a mejorar la eficiencia laboral del personal del Supermercado Tottus - Chincha?

Escala	N°	%
Siempre	11	22%
Casi siempre	24	48%
Algunas veces	12	24%
Muy pocas veces	2	4%
Nunca	1	2%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura5

¿Considera que la distribución de trabajo ayuda a mejorar la eficiencia laboral del personal del Supermercado Tottus - Chincha?



Elaboración propia

Los resultados de esta figura nos indica que del 100% de la muestra el 22% siempre y un 48% casi siempre con la pregunta expuesta a la distribución de las fuerzas de trabajo ayudan a mejorar la eficiencia laboral. Por otro lado, un 24% algunas veces y muy pocas veces un 4% mientras que 2% nunca.

Tabla9

¿Considera usted que la empresa Tottus ha implementado políticas para brindar oportunidades de desarrollo profesional?

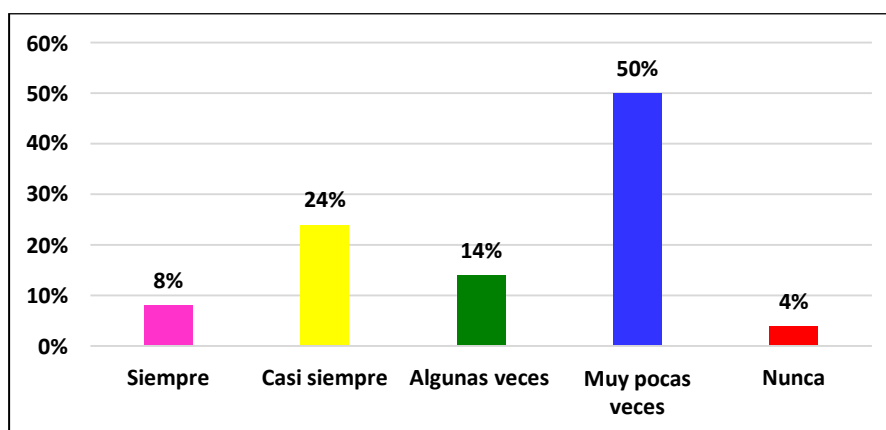
Escala	N°	%
--------	----	---

Siempre	4	8%
Casi siempre	12	24%
Algunas veces	7	14%
Muy pocas veces	25	50%
Nunca	2	4%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura6

¿Considera usted que la empresa Tottus ha implementado políticas para brindar oportunidades de desarrollo profesional?



Elaboración propia

Esta figura nos indica que de la muestra encuestada consideran un 8% siempre y 24% casi siempre mientras que un 14% algunas veces. Por otro lado, un 50% muy pocas veces respecto a la pregunta relacionada a la implementación de políticas para brindar oportunidades de desarrollo profesional y un 4% nunca.

Tabla10

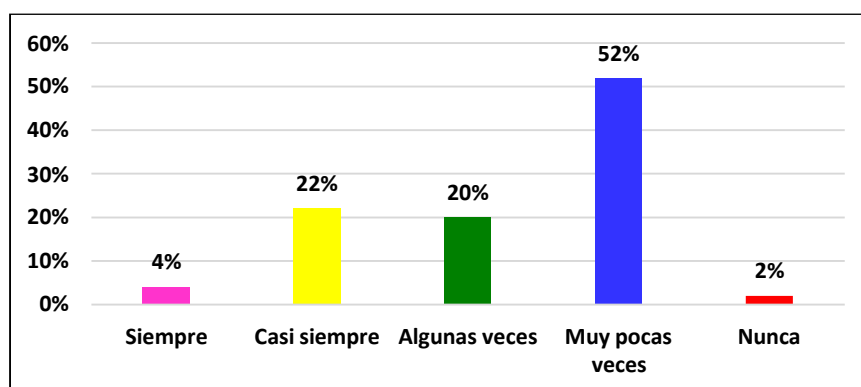
¿Las políticas de desarrollo profesional de la institución me ayudan a superarme profesionalmente a fin de obtener posibilidad de alcanzar mejores oportunidades laborales?

Escala	N°	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	11	22%
Algunas veces	10	20%
Muy pocas veces	26	52%
Nunca	1	2%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura7

¿Las políticas de desarrollo profesional de la institución me ayudan a superarme profesionalmente a fin de obtener posibilidad de alcanzar mejores oportunidades laborales?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 4% dice siempre y un 22% casi siempre con la pregunta relacionada si las políticas de desarrollo profesional de la institución me ayuda a superarme profesionalmente. Por otro lado, un 20% algunas veces, mientras que un 52% muy pocas veces y un 2% nunca.

Tabla11

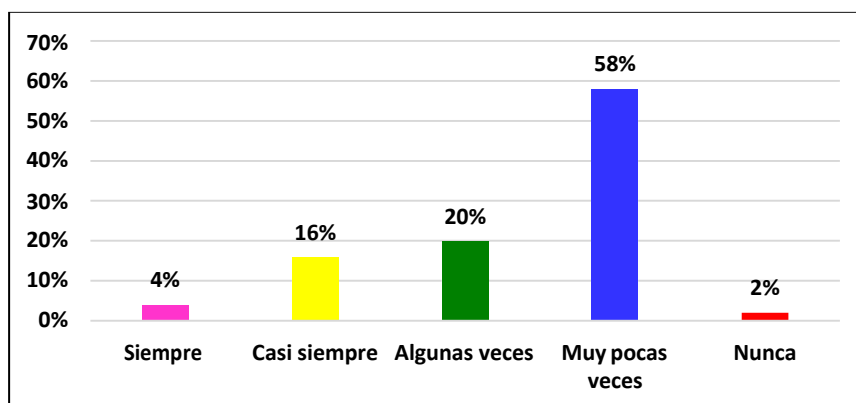
¿La empresa brinda alternativas de mejorar al personal como ascensos, incremento de sueldos, etc. como una oportunidad laboral?

Escala	Nº	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	8	16%
Algunas veces	10	20%
Muy pocas veces	29	58%
Nunca	1	2%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura8

¿La empresa brinda alternativas de mejorar al personal como ascensos, incremento de sueldos, etc. como una oportunidad laboral?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 4% considera siempre con la pregunta relacionada si la empresa brinda alternativas de mejorar al personal como ascensos el 16% casi siempre, mientras que el 20% algunas veces. Por otro lado, un 58% muy pocas veces y un 2% nunca.

Tabla12

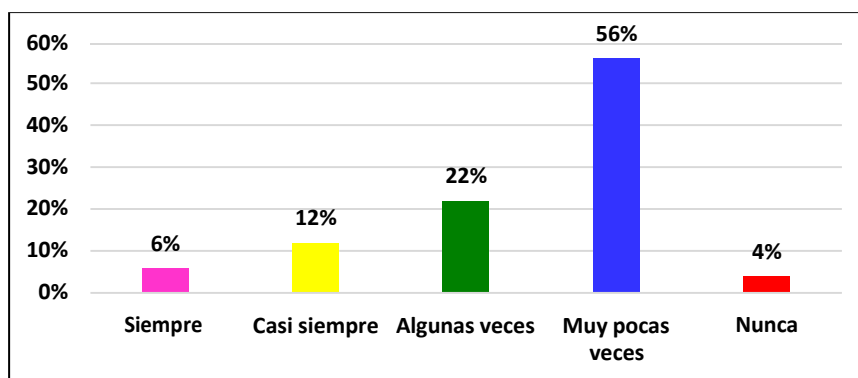
¿Recibo algún incentivo o reconocimiento económico cuando cumpla con las metas del Supermercado Tottus – Chincha?

Escala	Nº	%
Siempre	3	6%
Casi siempre	6	12%
Algunas veces	11	22%
Muy pocas veces	28	56%
Nunca	2	4%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura9

¿Recibo algún incentivo o reconocimiento económico cuando cumpla con las metas del Supermercado Tottus – Chincha?



Elaboración propia

La figura refleja que un 6% dice siempre y un 12% casi siempre, mientras un 22% algunas veces. Por otro lado, un 56% muy pocas veces respecto a la pregunta si recibe algún incentivo o reconocimiento económico cuando cumple las metas y un 4% nunca.

Tabla13

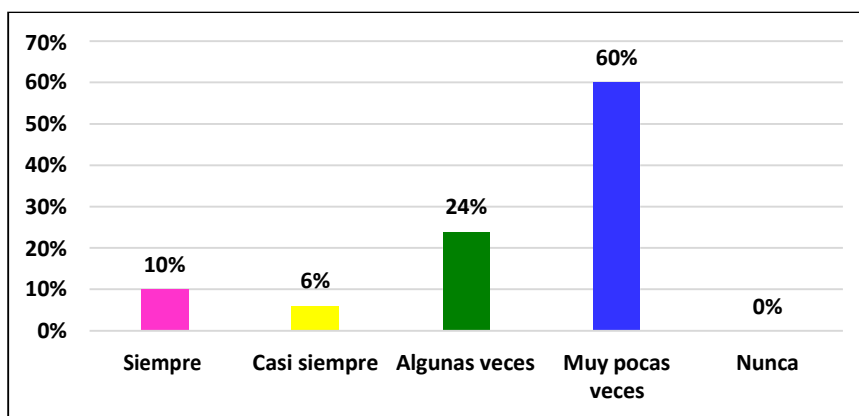
¿El Supermercado Tottus – Chincha brinda reconocimientos no económicos a sus colaboradores para motivarlos a un buen desempeño laboral?

Escala	N°	%
Siempre	5	10%
Casi siempre	3	6%
Algunas veces	12	24%
Muy pocas veces	30	60%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura10

¿El Supermercado Tottus – Chincha brinda reconocimientos no económicos a sus colaboradores para motivarlos a un buen desempeño laboral?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 10% considera siempre con la pregunta relacionada si la empresa brinda reconocimientos no económicos a sus colaboradores para motivarlos a un buen desempeño laboral, el 6% casi siempre, mientras un 24% algunas veces. Por otro lado, un 60% muy pocas veces y un 0% nunca.

Tabla 14

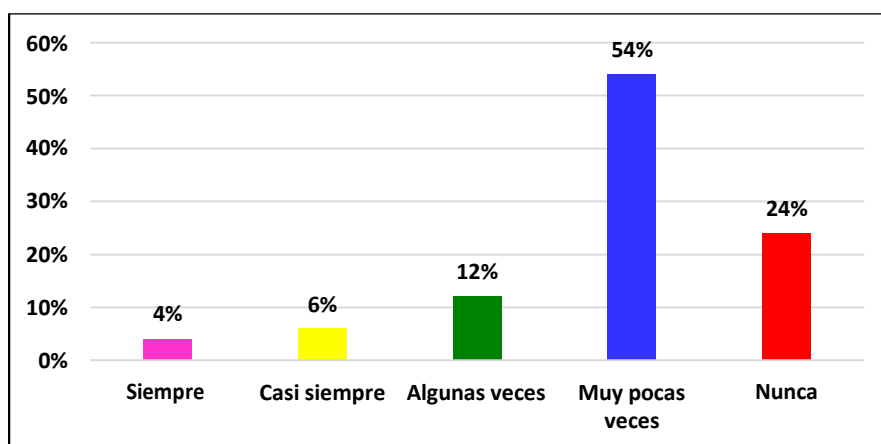
¿El monto económico que percibo de la empresa Tottus – Chinchá satisface mis necesidades básicas?

Escala	N°	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	3	6%
Algunas veces	6	12%
Muy pocas veces	27	54%
Nunca	12	24%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura11

¿El monto económico que percibo de la empresa Tottus – Chinchá satisface mis necesidades básicas?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 4% dice siempre y un 6% casi siempre con la pregunta relacionada el monto económico que percibo de la empresa satisface mis necesidades básicas. Por otro lado, un 12% algunas veces, mientras que un 54% muy pocas veces y el 24% nunca.

Tabla15

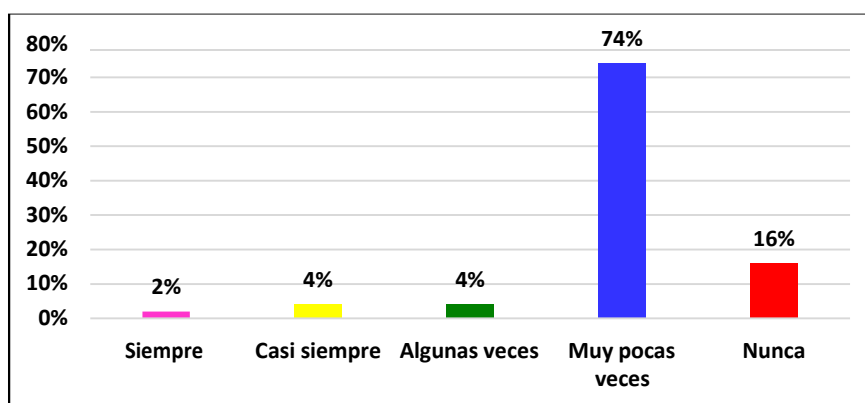
¿Cómo colaborador del Supermercado Tottus – Chincha, el esfuerzo que realizo en mi labor está acorde con la valoración salarial o económica que percibo?

Escala	N°	%
Siempre	1	2%
Casi siempre	2	4%
Algunas veces	2	4%
Muy pocas veces	37	74%
Nunca	8	16%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura12

¿Cómo colaborador del Supermercado Tottus – Chincha, el esfuerzo que realizo en mi labor está acorde con la valoración salarial o económica que percibo?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 2% dice siempre y un 4% casi siempre con la pregunta relacionada al esfuerzo que realizo en mi labor está acorde con la valoración salarial. Por otro lado, un 4% algunas veces, mientras que un 74% muy pocas veces y el 16% nunca.

Tabla16

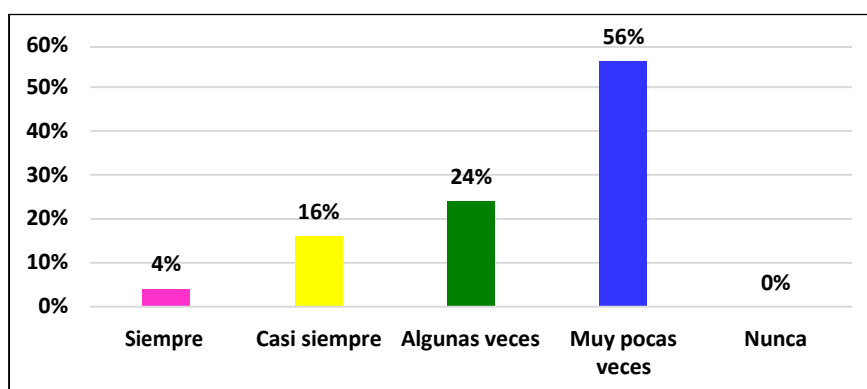
¿Los jefes de área brindan facilidades para que el colaborador tenga una buena iniciativa en el área de ventas y pueda realizar sus actividades con mayor empeño?

Escala	N°	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	8	16%
Algunas veces	12	24%
Muy pocas veces	28	56%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura13

¿Los jefes de área brindan facilidades para que el colaborador tenga una buena iniciativa en el área de ventas y pueda realizar sus actividades con mayor empeño?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 4% dice siempre y un 16% casi siempre con la pregunta relacionada a los jefes de área brindan facilidades para que el colaborador tenga una buena iniciativa en el área de ventas. Por otro lado, un 24% algunas veces, mientras que un 56% muy pocas veces y el 0% nunca.

Tabla17

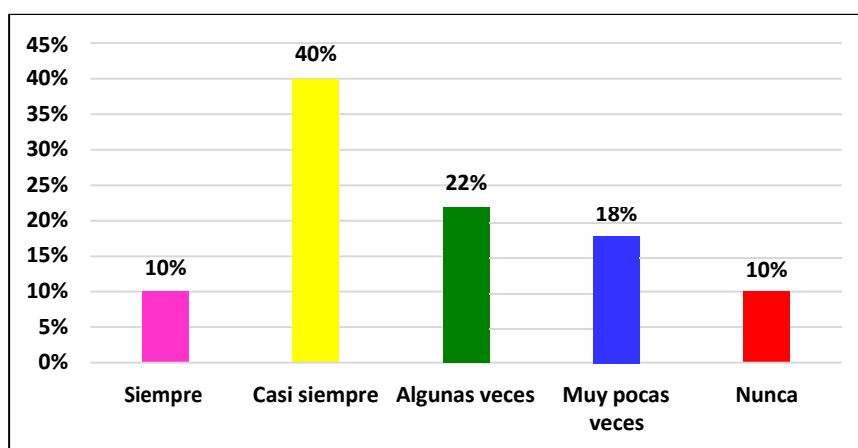
¿Los colaboradores reflejan falta de iniciativa de ventas, los mismos que limitan el cumplimiento de los objetivos del área?

Escala	Nº	%
Siempre	5	10%
Casi siempre	20	40%
Algunas veces	11	22%
Muy pocas veces	9	18%
Nunca	5	10%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura14

¿Los colaboradores reflejan falta de iniciativa de ventas, los mismos que limitan el cumplimiento de los objetivos del área?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 10% dice siempre y un 40% casi siempre con la pregunta relacionada a los colaboradores reflejan falta de iniciativa de ventas. Por otro lado, un 22% algunas veces, mientras que un 18% muy pocas veces y el 10% nunca.

Tabla18

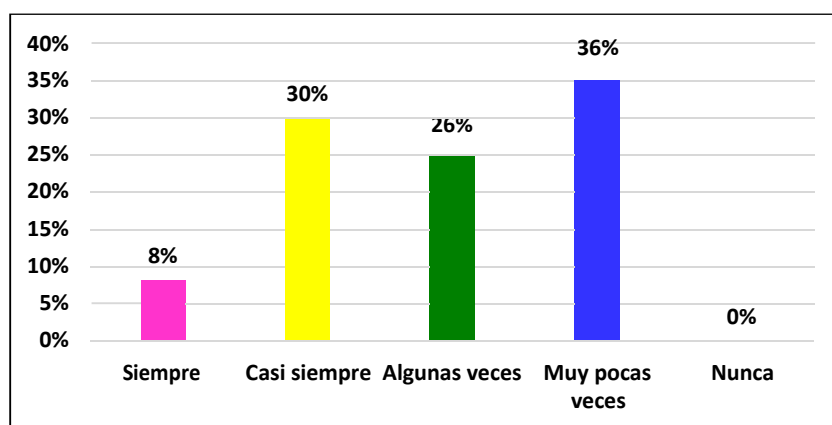
¿Considera que ha desarrollado habilidades sociales necesarias para el buen trato al cliente?

Escala	N°	%
Siempre	4	8%
Casi siempre	15	30%
Algunas veces	13	26%
Muy pocas veces	18	36%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura15

¿Considera que ha desarrollado habilidades sociales necesarias para el buen trato al cliente?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 8% dice siempre y un 30% casi siempre con la pregunta relacionada si ha desarrollado habilidades sociales necesarias para el buen trato al cliente. Por otro lado, un 26% algunas veces, mientras que un 36% muy pocas veces y el 0% nunca.

Tabla19

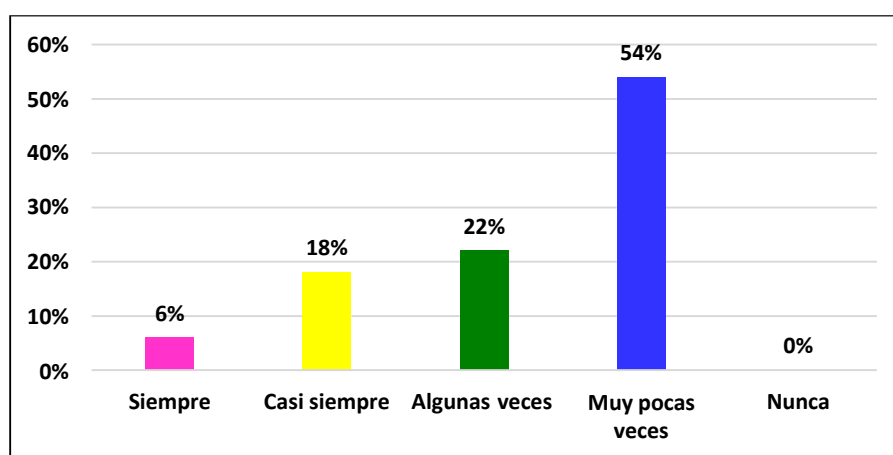
¿El Supermercado Tottus brinda capacitación a los colaboradores para mejorar las habilidades sociales con el cliente, para un buen rendimiento laboral?

Escala	N°	%
Siempre	3	6%
Casi siempre	9	18%
Algunas veces	11	22%
Muy pocas veces	27	54%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura 16

¿El supermercado Tottus brinda capacitación a los colaboradores para mejorar las habilidades sociales con el cliente, para un buen rendimiento laboral?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 6% dice siempre y un 18% casi siempre con la pregunta relacionada si la empresa brinda capacitación a los colaboradores para mejorar las habilidades sociales con el cliente. Por otro lado, un 22% algunas veces, mientras que un 54% muy pocas veces y el 0% nunca.

Tabla20

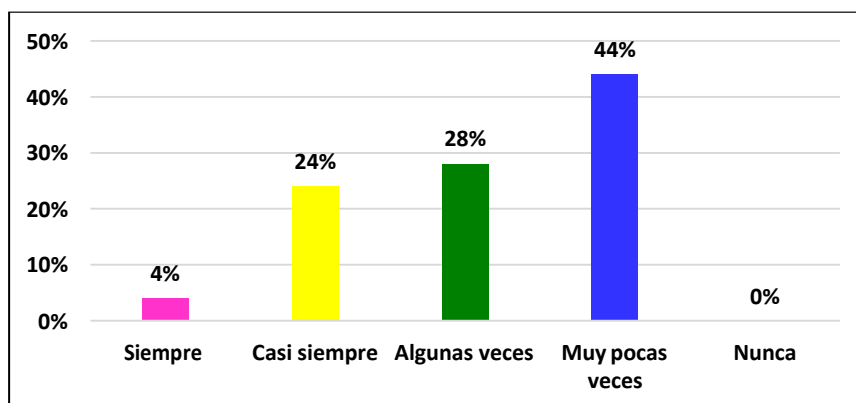
¿Considera que dispone de un óptimo nivel de conocimiento para el manejo efectivo del stock de mercaderías?

Escala	N°	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	12	24%
Algunas veces	14	28%
Muy pocas veces	22	44%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura 17

¿Considera que dispone de un óptimo nivel de conocimiento para el manejo efectivo del stock de mercaderías?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 4% dice siempre y un 24% casi siempre con la pregunta relacionada a si dispone de un óptimo nivel de conocimiento para el manejo efectivo de stock de mercaderías. Por otro lado, un 28% algunas veces, mientras que un 44% muy pocas veces y el 0% nunca.

Tabla21

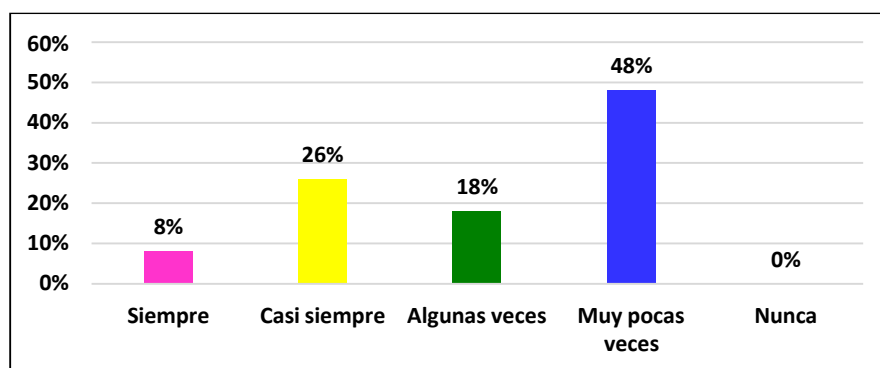
¿La empresa Tottus brinda capacitación al colaborador del área de almacén para un buen manejo de stock de mercaderías?

Escala	N°	%
Siempre	4	8%
Casi siempre	13	26%
Algunas veces	9	18%
Muy pocas veces	24	48%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura18

¿La empresa Tottus brinda capacitación al colaborador del área de almacén para un buen manejo de stock de mercaderías?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 8% dice siempre y un 26% casi siempre con la pregunta relacionada si la empresa brinda capacitación al colaborador del área de almacén. Por otro lado, un 18% algunas veces, mientras que un 48% muy pocas veces y el 0% nunca.

Tabla22

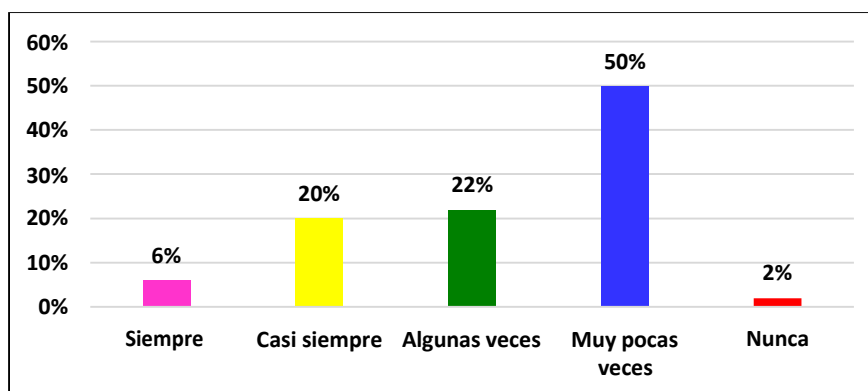
¿La empresa Tottus cuenta con un comité de supervisión de arqueo diario de cajas para un mejor desempeño de los colaboradores del área de cajas?

Escala	N°	%
Siempre	3	6%
Casi siempre	10	20%
Algunas veces	11	22%
Muy pocas veces	25	50%
Nunca	1	2%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura19

¿La empresa Tottus cuenta con un comité de supervisión de arqueo diario de cajas para un mejor desempeño de los colaboradores del área de cajas?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 6% dice siempre y un 20% casi siempre con la pregunta relacionada si la empresa cuenta con un comité de supervisión de arqueo diario de cajas para un mejor desempeño. Por otro lado, un 22% algunas veces, mientras que un 50% muy pocas veces y un 2% nunca.

Tabla23

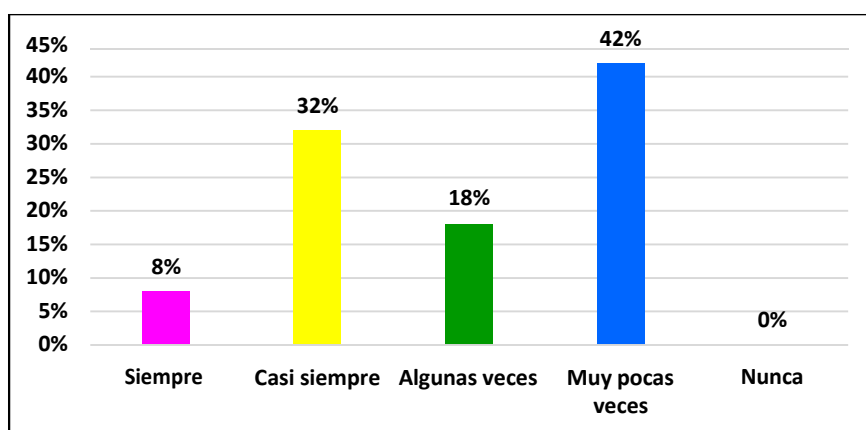
¿En la empresa se realiza diariamente el arqueo de cajas para la protección de fondos de cajas y detectar faltantes de efectivos?

Escala	N°	%
Siempre	4	8%
Casi siempre	16	32%
Algunas veces	9	18%
Muy pocas veces	21	42%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura20

¿En la empresa se realiza diariamente el arqueo de cajas para la protección de fondos de cajas y detectar faltantes de efectivos?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 8% dice siempre y un 32% casi siempre con la pregunta relacionada si en la empresa se realiza diariamente el arqueo de cajas. Por otro lado, un 18% algunas veces, mientras que un 42% muy pocas veces y el 0% nunca.

Tabla24

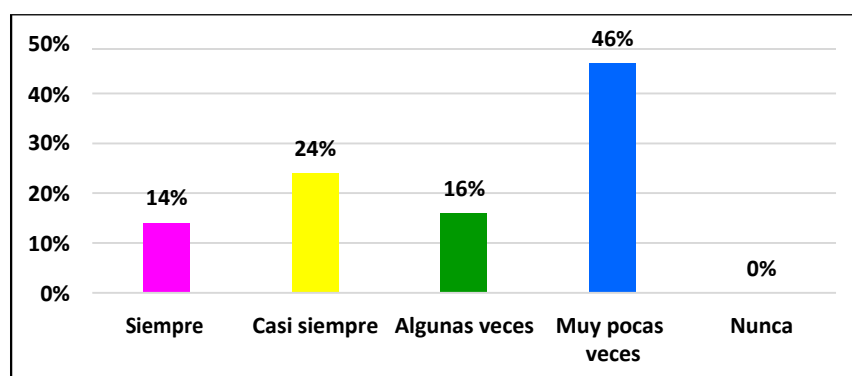
¿Considero, que la capacitación que me brinda la empresa Tottus es la adecuada para desempeñarme en mi área?

Escala	N°	%
Siempre	7	14%
Casi siempre	12	24%
Algunas veces	8	16%
Muy pocas veces	23	46%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura21

¿Considero, que la capacitación que me brinda la empresa Tottus es la adecuada para desempeñarme en mi área?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 14% dice siempre y un 24% casi siempre con la pregunta relacionada a la capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarme en mi área. Por otro lado, un 16% algunas veces, mientras que un 46% muy pocas veces y el 0% nunca.

Tabla25

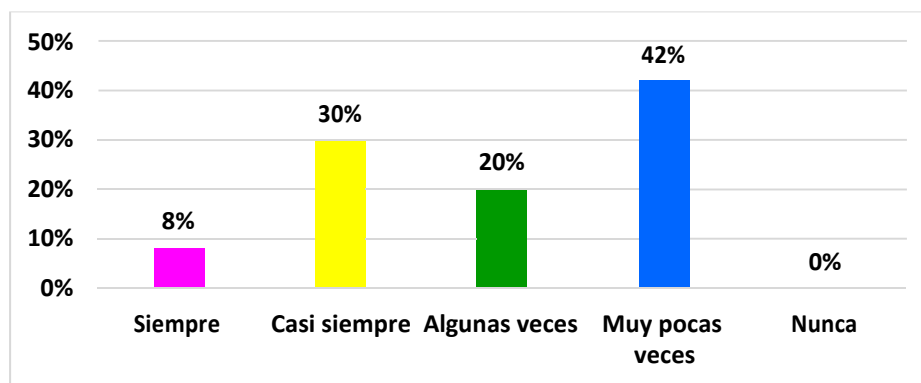
¿El Supermercado Tottus – Chincha se esfuerza por motivar a sus colaboradores por medio de la ejecución de programas, capacitaciones constantes?

Escala	N°	%
Siempre	4	8%
Casi siempre	15	30%
Algunas veces	10	20%
Muy pocas veces	21	42%
Nunca	0	0%
Total	50	100%

Elaboración propia

Figura22

¿El Supermercado Tottus – Chincha se esfuerza por motivar a sus colaboradores por medio de la ejecución de programas, capacitaciones constantes?



Elaboración propia

En la figura se observa que del 100% de la muestra un 8% dice siempre y un 30% casi siempre con la pregunta relacionada si la empresa se esfuerza por motivar a sus colaboradores por medio de ejecución de programas, capacitaciones constantes. Por otro lado, un 20% algunas veces, mientras que un 42% muy pocas veces y el 0% nunca.

5.1 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

1) Hipótesis general

HI: Las estrategias de motivación influyen directa y positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

H0: Las estrategias de motivación influyen directa y positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Correlaciones			
		ESTRATEGIA_DE _MOTIVACION	DESEMPEÑO _LABORAL
ESTRATEGIA_DE_ MOTIVACION	Correlación de Pearson	1	,889**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
DESEMPEÑO_LAB ORAL	Correlación de Pearson	,889**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Hay evidencia que las estrategias de motivación influyen directa y positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

2) Hipótesis específicas N°1

HI: El desarrollo profesional como la estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

H0: El desarrollo profesional como la estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Correlaciones			
		DESARROLLO_ PROFESIONAL	DESEMPEÑO _LABORAL
DESARROLLO_ PROFESIONAL	Correlación de Pearson	1	,930**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
DESEMPEÑO_L ABORAL	Correlación de Pearson	,930**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Hay evidencia que el desarrollo profesional como la estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha

3) Hipótesis específicas N°2

HI: Las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influyen satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

H0: Las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influyen satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Correlaciones			
		OPORTUNIDADES _LABORALES	DESEMPEÑO _LABORAL
OPORTUNIDADES _LABORALES	Correlación de Pearson	1	,880**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
DESEMPEÑO_LAB ORAL	Correlación de Pearson	,880**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Hay evidencias que las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influyen satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

4) Hipótesis específicas N°3

HI: La aplicación de reconocimientos como estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

H0: La aplicación de reconocimientos como estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

Nivel de significación: 5%

Estadístico de prueba: Correlación de Pearson

Correlaciones			
		RECONOCIMIENTOS	DESEMPEÑO_LABORAL
RECONOCIMIENTOS	Correlación de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
DESEMPEÑO_LABORAL	Correlación de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Decisión: Dado que $p < 0.05$ se rechaza H_0

Conclusión: Hay evidencias que la aplicación de reconocimientos como estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus – Chincha.

CONCLUSIONES

1.-Las estrategias de motivación influyen directa y positivamente en el desempeño laboral, así lo afirma el 56% de los encuestados (ver tabla 12) quienes consideran que muy pocas veces reciben un reconocimiento económico cuando cumple con las metas de la empresa. Además el 46% de los encuestados (ver tabla 24) considera que muy pocas veces la capacitación que les brinda la empresa es la adecuada para el desempeño del área, el supermercado Tottus no facilita las condiciones favorables, como un buen reconocimiento económico y capacitaciones constantes para el eficiente desempeño del personal, hecho que genera insatisfacción laboral de los colaboradores; debido a que el área de Recursos Humanos no retribuyen los esfuerzos de los colaboradores del supermercados Tottus – Chincha con recompensas justas y oportunas.

2.- Se ha, determinado que el desarrollo profesional como las estrategias de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral; así lo afirma el 50% de los encuestado (ver tabla 9) quienes afirman que la empresa no brinda oportunidad de desarrollo profesional, hecho que afecta directamente en sus desempeño laboral del colaborador, afirmación que se sustenta en los resultados estadísticos obtenidos donde la significación presenta un $p < .05$.

3.-Se ha determinado que las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influyen satisfactoriamente en el desempeño laboral, el 58% de los encuestados (ver tabla 11) afirma que muy pocas veces la empresa les brinda alternativas de oportunidades laboral, afirmación que se sustenta en los resultados estadísticos obtenidos, donde la significación presenta un $p < 0.05$.

4.- La aplicación de reconocimientos como estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral, esto se debe a la falta de apoyo y compromiso del área de Recursos Humanos y de gerencia, el 60% de los encuestados (ver tabla 13) afirma que no perciben algún reconocimiento no económico cuando cumplen con las metas de la empresa, afirmación que se sustenta en los resultados estadísticos obtenidos, donde la significación presenta un $p < 0.05$.

RECOMENDACIONES

1.- Para que los colaboradores del Supermercado Tottus mejoren su rendimiento laboral es importante que el departamento recursos humanos, siendo uno de los principales elementos de la empresa, ejecute un plan de capacitación permanente y de calidad, como cursos de manejo de efectivos en el área de tesorería, cursos de gestión de almacén e inventarios en el área logística de la empresa, que desarrollen la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, a fin de motivar al colaborador para el logro de los objetivos y metas que se ha propuesto la empresa, esto a su vez genera costo lo cual será recompensado con un buen rendimiento laboral para la empresa.

2.- Como resultado del plan de capacitación y cursos para el colaborador el Supermercado Tottus defina un modelo de desarrollo profesional, que proponga sistemas para promover y desarrollar las capacidades del colaborador otorgándoles nuevas responsabilidades, como oportunidad para que incremente sus experiencias y habilidades en su línea de carrera laboral, modelos como gestión de tesorería para ascenderlos en un futuro a supervisores del área de igual manera en el área de logística, y/o modelos de gestión de inventarios.

3.- Que la gerencia de Supermercado Tottus a través del departamento de Recursos Humanos implemente políticas para el sistema de líneas de carrera laboral dentro de la empresa, políticas para desarrollar la aplicación del sistema de ascensos, responsabilidades comerciales, a través de capacitaciones permanentes como estrategia para el fortalecimiento de las oportunidades laborales, y motivación de personal, Asimismo ejecutar un plan anual de

evaluación de desempeño laboral, con la finalidad de detectar algunas limitaciones y efectuar los cambios necesarios para tener un cambio significativo en su vida laboral.

4.-Que la Gerencia del Departamento de Recursos Humanos reconozcan sus logros con vales de consumos, mejor colaborador del mes y como beneficio adicional un incentivo económico, como incentivos al logro de su trabajo, de tal manera los colaboradores del Supermercado Tottus pueda tener un mejor rendimiento laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustí Casas, R. (2002). *Remuneracion, retribucion y motivacion de vendedores*. Madrid: esic.
- Alderfer, C. (1996). *Teoria de erc. en v. rivas, motivos y motivacion en la empresa*(pág. 287). España: diaz santos s.a.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias, 360°*. buenos aires: Granica.
- Anabell, L. G. (2000). *Estrategias motivacionales para el personal de la empresa*.
- Avila Rosas, L. (2012). *el desempeño laboral de los egresados de la licenciatura de administracion de la UAQ, en la opinion de los empleadores* . Mexico: universidad autonoma de Querétaro.
- Benavides. (2002). *Competencias y competitividad. diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw - hill.
- Bravo, J. (1996). *Gestion y motivacion del personal*. Madrid: Diaz de santos.
- Carrion Chang, F. Y. (2010). *Desempeño laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad de una empresa del ramo automoriz*. Mexico: universidad autonoma de querétaro.
- Chavarria Gonzales, J. A. (2011). *Estrategias motivacionales para los empleados del area de produccion de una empresa industrial orientada al sector de la construccion ubicada en la ciudad capital*. Guatemala: Universidad de san carlos de guatemala.
- Chiavenato. (2002). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano.primera edicion*. Mexico: McGraw - Hill.

- D´Vicente. (1997). *Evaluacion de desempeño laboral. En A. G. Cristina, seguimiento del proceso de insercion sociolaboral de personas con discapacidad* (pág. 88). España: paraninfo S.A.
- Drucker, P. F. (2002). *Los desafios de la gerencia para el siglo XXI*. bogota: grupo editorial norma.
- Frederick Herzberg, I. (1993). *Teoria de la organizacion*. Madrid: Ministerio para las administraciones publicas.
- Garcia Sanchidrián, J. (2007). *Motivacion, haga que lo hagan*. España: fundacion confemetal.
- Garza Leal, A. (DiciembrE de 2000). *Estrategia motivacionales para el personal de la empresa*. Mexico: universidad autonoma de nuevo leon.
- Gonzales García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. españa: innovacion y cualificacion, s.l.
- Gonzales García, M. J. (2006). *habilidades directivas*. españa: innovacion y cualificacion .
- Hernandez y Prieto. (2007).*La importancia del concepto de motivacion en psicologia. revista digital de psicologia, 78*.
- Lawler, & Porter. (1988). *Teorias de motivacion*. Mexico: prentice.
- leal, A. g. (diciembre de 2000). *Estrategias motivacionales para el personal de la empresa*. Peru.
- Maslow Abraham, H. (1991). *Motivacion y personalidad*. España: dias de santos s.a.
- Maslow, A. (1991). *Motivacion y personalidad*. España: santos s.a.
- McClelland, D. (1989). *Motivacion humana*. Madrid: narcea S.A.

- Mejía Chan, y. m. (2012). *Evaluacion de desempeño con enfoque en las competencias laborales - estudio realizado con agentes de servicio telefonico en la ciudad de Quetzaltenango*. Guatemala: universidad Rafael Landivar.
- Mondy, & Noe. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: pearson educacion.
- Mondy, R. W., & Noe Robert, M. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: pearson educacion.
- Pila Chipugsi, J. E. (2012). *La motivacion como estrategia de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes i-ii nivel de ingles del convenio heroes del cenepa - espe de la ciudad de quito en el año 2012*. Ecuador: universidad de guayaquil.
- Rivas Hernandez, M. J. (2009). *Satisfaccion y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la asociacion oriental y mision paracentral de el salvador*. Mexico: universidad de montemorelos.
- Robbins. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: pretince hall.
- Stephen Robbins, P. (2005). *Administracion*. Mexico: pearson educacion.
- Stephen, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: prentice hall.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. Mexico: pretince - Hall hispanoamericana S.A.
- Tovar, D. (2013). *Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa febeca, c.a*. Venezuela: universidad jose antonio paez.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: reimpressa.

Werther, W. J., & Davis, H. (1982). *Administracion de personal y Recursos Humanos* .

España: arizona state University.

Winslow Taylor, F. (2007). *Retribucion de personal*. España: vertice.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Estrategias de motivación y el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado Tottus - Chincha

Dirigido a: Los trabajadores del Supermercado Tottus – Chincha.

Por favor, responda cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional.

Marque con un aspa cada uno de las respuestas la siguiente escala de atributos:

1	Nunca	2	Muy pocas veces	3	Algunas veces	4	Casi siempre	5	Siempre
---	-------	---	-----------------	---	---------------	---	--------------	---	---------

°	ITEM	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Cree usted que la distribución de fuerza de trabajo es equitativa y motiva al colaborador para el cumplimiento del objetivo institucional del supermercado Tottus – Chincha.					
2	Considera que la distribución de las fuerzas de trabajo ayudan a mejorar la eficiencia laboral del personal del supermercado Tottus – chincha.					
3	Considera usted que la empresa Tottus ha implementado políticas para brindar oportunidades de desarrollo profesional.					
4	Las políticas de desarrollo profesional de la institución me ayuda a superarme profesionalmente a fin de obtener posibilidad alcanzar mejores oportunidades laborales.					
5	La empresa brinda alternativas de mejorar al personal como ascensos, incremento d sueldos, etc. como una oportunidad laboral.					
6	Recibo algún incentivo o reconocimiento económico cuando cumpla con las metas del supermercado Tottus – chincha.					
7	El supermercado Tottus - chincha brinda reconocimientos no económicos a sus colaboradores para motivarlos a un buen desempeño laboral.					
8	El monto económico que percibo de la empresa Tottus- chincha satisface mis necesidades básicas.					
9	Como colaborador del supermercado Tottus – chincha, el esfuerzo que realizo en mi labor está acorde con la valoración salarial o económica que percibo.					
10	Los jefes de área brindan facilidades para que el colaborador tenga una buena iniciativa en el área de ventas y pueda realizar sus actividades con mayor empeño.					
11	Los colaboradores reflejan falta de iniciativa de ventas, los mismos que limitan el cumplimiento de los objetivos del área.					
12	Considera que ha desarrollado habilidades sociales necesarias para el buen trato al cliente.					
13	El supermercado Tottus brinda capacitación a los colaboradores para mejorar las habilidades sociales con el cliente, para un buen rendimiento laboral.					
14	Considera que dispone de un óptimo nivel de conocimiento para el manejo efectivo del stock de mercaderías.					
15	La empresa Tottus brinda capacitación al colaborador del área de almacén para el buen manejo de stock de mercaderías.					
16	La empresa Tottus cuenta con un comité de supervisión de arqueo diario de cajas para un mejor desempeño de los colaboradores del área de cajas.					
17	En la empresa se realiza diariamente el arqueo de cajas para la protección de fondos de cajas y detectar faltantes de efectivos.					
18	Considera usted, que la capacitación que me brinda la empresa Tottus es la adecuada para desempeñarme en mi área.					
19	El supermercado Tottus – chincha se esfuerza por motivar a sus colaboradores por medio de la ejecución de programas capacitaciones constantes.					

TÍTULO: ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL SUPERMERCADO TOTTUS - CHINCHA

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><u>GENERAL</u></p> <p>¿Cómo las estrategias de motivación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado TOTTUS - Chinchá?</p> <p><u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo el desarrollo profesional como la estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá? • ¿Cómo las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá? • ¿cómo la aplicación de reconocimientos Como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá? 	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Determinar si las estrategias de motivación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado TOTTUS- Chinchá.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si el desarrollo profesional como la estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá. • determinar las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá. • Determinar si la aplicación de reconocimientos Como estrategia de motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá. 	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Las estrategias de motivación influyen directa y positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el Supermercado TOTTUS - Chinchá</p> <p><u>HIPOTESIS ESPECÍFICOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo profesional como la estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá. • Las mejoras oportunidades laborales como estrategia de motivación influyen satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá. • La aplicación de reconocimientos Como estrategia de motivación influye satisfactoriamente en el desempeño laboral de los colaboradores en el supermercado Tottus - Chinchá. 	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>ESTRATEGIAS DE MOTIVACION:</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de la fuerza de trabajo. • Desarrollo profesional • Mejoras oportunidades laborales • Reconocimientos • Valoración salarial o económica <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>DESEMPEÑO LABORAL:</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa en el área de ventas • Habilidades sociales con el cliente • Manejo de stock de mercaderías • Arqueo diario de cajas • Capacitación constante 	<p><u>Enfoque :</u> Cuantitativo</p> <p><u>Tipo:</u> Aplicada</p> <p><u>Nivel:</u> Explicativo</p> <p><u>Diseño</u> No experimental transversal</p> <p><u>Técnicas</u> Encuesta</p> <p><u>Instrumento</u> Cuestionario</p> <p><u>Población:</u> 60 trabajadores del supermercados Tottus - Chinchá</p> <p><u>Muestra:</u> 50 trabajadores del supermercados Tottus - Chinchá</p>

