

**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS**  
**FACULTAD DE POST GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**  
**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**



**TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRA(O) EN DIRECCIÓN**  
**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN EL RENDIMIENTO**  
**LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR FARMACÉUTICO**  
**DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL**

**ASESOR:**

**MÁSTER. CARLOS ERNESTO GONZÁLEZ MURILLO**

**PRESENTADO POR:**

**LICDO. ADALBERTO ISRAEL GUEVARA PORTILLO**

**LICDA. ÁNGELA MARITZA CÁRDENAS DE VILLANUEVA**

**LICDA. NORMA ISABEL RECINOS GARCÍA**

**EL SALVADOR, SAN MIGUEL, 8 DE DICIEMBRE DE 2020**

## **GENERALIDADES**

Msc. Licdo. José Salvador Alvarenga Rivera

Rector

Msc. Licdo. Napoleón Alberto Ríos-Lazo Romero

Fiscal

Msc. Licdo. Miguel Antonio Flores Castro

Decano

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 DELIMITACIÓN .....	4
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.5 OBJETIVOS .....	5
CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS .....	19
2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	42
2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS .....	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.1 TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	49
3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	51
3.3 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.4 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS .....	53
CAPITULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	54
4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.....	86
5.1 CONCLUSIONES.....	86
5.2 RECOMENDACIONES.....	87
GLOSARIO.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	96

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento se da a conocer la importancia de como los factores organizacionales inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel

Además se plantea la situación problemática en cómo afectan estos factores a los trabajadores y como pueden las empresas ayudar para mejorar su rendimiento laboral, además se dan a conocer las delimitaciones de la investigación y el enunciado del problema.

En la justificación se determina la importancia de como los factores inciden en el rendimiento laboral y que se puede hacer para mejorar la situación y se crearon los objetivos que poco a poco se fueron cumpliendo durante la investigación

En el capítulo II se realizó el marco teórico en donde se plasmó los diferentes antecedentes históricos de aquellos grandes autores que escribieron de diferentes maneras cuales son los factores organizaciones y los factores del rendimiento laboral que ayudan eficazmente a las empresas a tener un mejor conocimiento para saber en qué están fallando y mejorar así su trato con los empleados y obtener mejores utilidades, también los elementos teóricos en donde se habla de las empresas y en cómo estas a lo largo del tiempo han crecido gracias a la fuerza de los trabajadores y que estas a su vez deben ayudar a que exista un buen trabajo en equipo, motivación, comunicación y un excelente clima laboral con los trabajadores.

En la definición y operacionalización de términos básicos aparecen las definiciones de cada término, así como el aporte que se considera importante dentro de la empresa y que se pone en práctica en la vida cotidiana.

En el sistema de hipótesis se definieron las variables que lleva la investigación, así como su determinando concepto, la definición operacional y los indicadores de cada una de las variables dentro de la investigación.

En el capítulo III se describe la metodología de la investigación en la cual se determinó que el tipo de estudio cuantitativo porque cuantifica las respuestas del cuestionario y brinda un respaldo necesario para llegar a conclusiones generales de la investigación.

En la muestra se toma de un universo finito ya que se conoce la población y se ha operacionalizado indicando el valor correspondiente a cada letra para determinar las variables y al final asignar un número estimado para cada empresa según la población. Dentro de las técnicas e instrumentos se utilizó el cuestionario y se realizaron de manera virtual, en donde se visitaron a las empresas para explicarles la metodología y luego se les envió el enlace para que pudiera dar respuesta, a su vez se describe las etapas de la investigación y el procedimiento de análisis e interpretación de resultados.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones en las cuales como grupo de investigación se ha llegado y los anexos, los cuales sirvieron de instrumentos para la investigación.

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El trabajo ocupa una parte fundamental en la vida del ser humano ya que se necesita de él para poder subsistir en la vida. El capital humano es el valor máspreciado con que cuenta la empresa por esta razón se debe ayudar a los colaboradores para que mejoren en sus actividades diarias.

El buen manejo de los factores organizacionales dentro de la empresa ayuda a los colaboradores a fijarse lineamientos para desarrollar sinergias que contribuyen a la competitividad y posteriormente generen incrementos de las utilidades de la empresa.

Cada organización presenta desafíos de desempeño diferentes, por lo cual el rol de los trabajadores es importante en las gestiones diarias; en vista de ello el potencial debe de ser el mejor en cada persona y así dar lo mejor de sí mismo.

Con el paso del tiempo las organizaciones han prestado la debida importancia a las condiciones laborales de los empleados, generando incentivos, bonificaciones, remuneraciones que ayudan al bienestar de sus empleados y cuando un empleado está motivado realiza de la mejor manera su trabajo y del buen trabajo depende el mayor crecimiento de sus organizaciones.

Los factores organizacionales varían constantemente pues cada empresa es distinta, pero algunos de los que son más influyentes son: Desarrollo de la tecnología, herramientas que agregan valor a la empresa, tecnología de la información y la comunicación y el clima laboral.

De igual manera existen varios factores en el rendimiento laboral tales como el liderazgo de la dirección, cultura de la empresa, factores ambientales, motivación que influyen de manera directa en el trabajador y en las actividades que desarrolla.

Para que todos los factores incidan de una manera positiva dentro de la empresa, debe existir un excelente clima laboral, en donde se genere la confianza tanto de la gerencia hacia los empleados y de los empleados hacia la gerencia.

La empresa debe dar a sus empleados seguridad, bienestar y salud para que ellos puedan estar en las mejores condiciones personales y laborales.

La empresa debe de conocer a todos sus trabajadores e identificar las situaciones a las que están expuestos, para eso debe existir confianza y comunicación entre jefe y empleados y poder ayudar en los diferentes sucesos que se presenten dentro del trabajo, además los trabajadores se deben sentir seguros dentro de las instalaciones para poder realizar las actividades diarias de forma adecuada según lo establecido por la empresa.

Los trabajadores pasan diariamente muchas horas durante la semana en sus lugares de trabajo y es en donde la empresa debe de valorar el compromiso que la fuerza de ventas tiene hacia la empresa.

Para que los trabajadores realicen bien sus labores deben estar satisfechos y motivarse día a día, ya que la insatisfacción en el cargo laboral lleva a que exista una desmotivación y el ausentismo laboral.

El rendimiento laboral influye dentro de una empresa, ya que la baja de este afecta a los empleados y posteriormente se ve reflejado en las actividades operativas en la organización y las bajas ventas que viene a traer consecuencias para la empresa, también cuando no se realizan capacitaciones para el personal por no invertir o porque no existe tiempo para capacitaciones los colaboradores realizan su jornada sin conocer lo que realmente deben hacer y esto conlleva a que exista inseguridad a la hora de desempeñar su trabajo.

Son muchas las causas para que se perciba el rendimiento laboral y con frecuencia se eleva en los trabajadores y se nota cuando el empleado no está funcionando según el estándar requerido por la empresa y es de gran importancia que la empresa identifique cuales son las causas y ayude a su trabajador para que nuevamente este motivado a la hora de realizar su trabajo.

El rendimiento laboral en ocasiones se debe a los problemas personales que tiene el trabajador, pocas tareas asignadas, falta de motivación, enfermedad o también demasiada carga laboral debido a que quizá no existe un horario de descanso para que puedan tener más energías y reanudar con entusiasmo nuevamente sus actividades laborales.

La evaluación del rendimiento laboral les permite conocer a la empresa qué aspectos se pueden mejorar, en que se está fallando como empresa, cómo asignar las tareas y qué

decisiones tomar para que exista un buen trabajo en equipo de parte de la empresa y los trabajadores.

El personal que labora en la empresa, son las piezas más importantes, para lograr el máximo desempeño en el puesto de trabajo y es necesario tener una buena comunicación de forma estratégica, mejorar el clima laboral, coordinar adecuadamente el trabajo interno de la empresa, definir y comunicar claramente los objetivos e involucrar a todo los trabajadores.

La motivación de los empleados, la mejora de la comunicación, el adecuado ambiente laboral y hasta el uso de un coach no tiene otro sentido que conseguir que los empleados sean, sencilla y llanamente más felices. La felicidad y la satisfacción son las formas más efectivas de crear sinergias positivas que, sin duda, van a redundar en empresas más eficaces y productivas.

La motivación es importante para que los trabajadores realicen bien su trabajo y la empresa debe de encontrar la manera para poder motivarlos ya sea con incentivos, prestaciones, bonos, crecimiento profesional, capacitaciones, entrenamiento, entre otros. Esto servirá para que los trabajadores realicen con más entusiasmo su trabajo y con más responsabilidad pues mientras mayor sea la motivación esta produce mayor implicación y mayor productividad. Por esta razón es bueno estimular el esfuerzo por hacer mejor cada día el trabajo.

Las habilidades que tienen los empleados para desarrollarse y hacer crecer la empresa es significativa pues realizan su trabajo con entusiasmo, carisma, motivación ya que la empresa forma parte de su vida diaria. Esto no pudiera ser posible si no existiera un buen trabajo en equipo dentro de la empresa ya que esta ayuda a que los trabajadores desempeñen bien sus funciones.

La evaluación del desempeño debe ser constante por parte del gerente para que día a día observe en que se falla y poder ayudar para que eso no afecte el funcionamiento de la empresa. La evaluación del desempeño funciona como un insumo para conocer las habilidades que los trabajadores poseen, descubrir talentos en los empleados y para que ellos después puedan ascender a un mejor puesto dentro de la empresa.

Dentro de cada persona hay un potencial enorme de habilidades que se dan a conocer a la hora de realizar una tarea y que son difíciles de replicar es por eso que la empresa debe de

valorar a su personal, por esta razón en cada organización se debe ayudar a los trabajadores en los diferentes aspectos y conocer cuáles son los factores que inciden en su rendimiento, de esta manera de estará contribuyendo a cuidar a los empleados dentro de la empresa y ayudar a su salud ya que día a día vemos como el estrés genera en gran manera problemas en los trabajadores a la hora de realizar sus actividades en la empresa.

## **1.2 DELIMITACIÓN**

- La investigación se realizó en el sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel
- La investigación se realizó desde el mes de enero hasta el mes de julio de 2020.
- La temática de investigación abarco el área de recursos humanos.

## **1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Los factores organizacionales inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El problema de investigación se centró en determinar los factores organizacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la Ciudad de San Miguel, basándose en el tipo de trabajo que se realiza y en las condiciones organizacionales que se desarrolla este tipo de trabajo.

Los trabajadores son la fuerza más importante de las empresas y es por esta razón que se debe conocer cuáles son los factores que inciden para que exista el rendimiento laboral dentro de la empresa, cual es el motivo por el cual se da, que es lo que realmente pasa con los trabajadores en el sector farmacéutico y así mejorar las condiciones laborales que puedan afectar.

Actualmente estas empresas se han vuelto bástate competitivas por lo que es de suma importancia que su personal de ventas dé lo mejor de sí para que se cumplan los objetivos que como organización se han propuesto para posicionarse en ese mercado y así obtener mejores utilidades. Al identificar los factores más incidentes en las empresas farmacéuticas estos deben ser considerados al momento de buscar soluciones a los diferentes problemas de los trabajadores a causa del rendimiento laboral. Así también ayudará a las empresas a tomar mejores decisiones que sean acorde a las necesidades de los trabajadores y así realizar un mejor trabajo en equipo.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Analizar la incidencia de los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar los principales factores organizacionales que inciden en el desempeño de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel.
- ✓ Indicar la influencia de los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Toda teoría es el resultado del contexto histórico social en el cual se encuentran. A esto no escapa la teoría de la administración, la cual surge como consecuencia de las necesidades sociales de principios del siglo XX. Sin embargo, sus bases se fueron gestando en un proceso lento que comenzó desde el mismo momento en que el hombre necesitó de la cooperación de un otro para realizar determinadas actividades encaminadas a su subsistencia, las cuales no lograba realizar por sí solo. El hombre primitivo, al tener que realizar actividades en grupo como la caza y la pesca, comenzó a utilizar la administración desde una manera muy rudimentaria, apoyándose en métodos empíricos. Con posterioridad ésta ha ido evolucionando a través de diferentes etapas hasta su actual desarrollo. Siguiendo las huellas históricas de la teoría administrativa, podemos señalar que las más antiguas reseñas que se encuentran se remontan entre los años 4000 a.n.e y 2000 a.n.e, cuando las antiguas civilizaciones de Egipto, China, Roma y Grecia aplicaban diferentes principios utilizados actualmente en la administración como son: el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar, la descentralización del poder y la organización funcional de los poderes administrativos.

Por otra parte, los filósofos realizaron diferentes aportes a la teoría de la administración, comenzando a ejercer influencia desde la época de Sócrates (470 a.n.e - 399 a.n.e) quien defendía la tesis de que la administración es una habilidad personal "separada del conocimiento técnico y de la experiencia". Posteriormente, varios fueron los aportes desde esta disciplina, siendo los más relevantes los de Platón (429 a.n.e - 347 a.n.e), Aristóteles (384 a.n.e - 322 a.n.e), Francis Bacon (1561 - 1626), fundador de la lógica moderna y Rene Descartes (1596 - 1650), fundador de la filosofía moderna. A la teoría de la administración también contribuyeron la organización de la iglesia católica, cuya estructura sirvió de modelo a muchos administradores; y las organizaciones militares, influyendo en el comportamiento administrativo desde sus principios de dirección, unidad de mando, escala jerárquica y toma de decisiones científicas, entre otros. Los antecedentes inmediatos de la teoría de la administración moderna se inician en 1769, cuando el inglés James Watt Boulton inventó la máquina de vapor y Jaime Hergreaves la máquina de hilar, introduciendo los métodos mecánicos a la producción.

En el año 1800, James Watt Boulton introduce en las prácticas administrativas bonificaciones navideñas, seguros para los empleados y la utilización de la auditoría.

En 1810, Robert Owen introduce el concepto de "máquinas vitales" para denominar a los trabajadores, considerándolos la mejor inversión de la administración. Demostró que, si las necesidades personales y sociales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican serían recuperados fácilmente. Desarrolló la idea de evaluar públicamente el trabajo de los empleados, señalando que sería una vía para elevar la productividad. - En 1832, Charles Babbage planteó que la aplicación de los principios científicos a los procesos de trabajo acarrearía un aumento en la producción y disminución de los costos. Su mayor aporte fue la división por oficios, al utilizar artesanos especializados en productos completos. - En 1856, Daniel C. Mc Callum usó por primera vez un organigrama para mostrar la estructura organizacional. Para autores como Stoner, aunque la Revolución Industrial provocó una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, no influyó notablemente en los principios de la administración, ya que la preocupación principal de los administradores era enfrentar las demandas de una economía en rápida expansión y creciente especialización.

La Revolución Industrial condujo a un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, complejizándose la administración de las mismas. Se hizo necesario elevar su productividad y competitividad, siendo la única forma de lograrlo incrementar la eficiencia de los trabajadores. Esta idea condujo al surgimiento de un enfoque científico de administración que sustituyera al empirismo dominante, el cual se materializó en las llamadas Teorías Clásicas de la Administración. Dentro de este enfoque dominante en las primeras décadas del siglo XX convergen los trabajos de dos ingenieros pioneros en la administración; el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915) quien desarrolló la Teoría de la Administración Científica y el francés Henry Fayol (1841-1925) quien desarrolló la llamada Teoría Clásica de la Administración. También podemos ubicar dentro del mismo el trabajo del sociólogo alemán Max Weber y su Teoría de la Burocracia.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Medina, Macías Arianne; Ávila Vidal Adalberto, (2002). *EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA. UNA VISIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA. Volumen 19, No.3.2002, página 262*

La vida de las personas está conformada por una ininidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta
3. Alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación.

Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones.

En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del

conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras.

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental, la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones.

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida al administrador.

En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos.

## **LAS DIFERENTES ERAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos.

Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios ambientales que más adelante veremos.

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas distintas: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

Era de la industrialización clásica Abarca el periodo entre 1900 y 1950. Representa medio siglo en el que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución Industrial.

La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización

de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo.

Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el equipo y el capital; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El hombre era considerado un apéndice de la máquina.

El mundo estaba cambiando, si bien aun lentamente: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsible. Era de la industrialización neoclásica De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente; los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsible. La velocidad de cambio aumentó. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron gradualmente más complejas.

El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para dar forma a las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Las organizaciones probaron nuevos modelos de estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial, se le agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar y funcionar como un “turbo” capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así, alcanzar una mayor competitividad. De hecho, la organización matricial promovió una mejoría necesaria en la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas fueron aprovechadas por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más fáciles de administrar y más ágiles.

A medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar a las tradiciones pasadas para concentrarse en el presente. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración

de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. Y los cambios eran muy rápidos y acelerados. Era de la información Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad entre las organizaciones se hizo más intensa.

El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesario para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, a su vez, éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas, los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo serán realizadas en casa por los empleados.

Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca al cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero sigue siendo importante, pero más importante aún es el conocimiento de cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo

empieza a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual es sustituido por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización.

La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con el pasado, creando un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad. Así, la ARH representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas.

Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de las personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas. Por lo tanto, un capital muy especial que no puede ni debe ser tratado como mero recurso organizacional<sup>2</sup>

Las décadas de 1980 y 1990 se caracterizaron por una intensa ola de reorganización en las mayores organizaciones del mundo. Las grandes organizaciones dejaron a un lado el organigrama tradicional y empezaron a innovar la estructura organizacional y la organización del trabajo no sólo por tener una estructura moderna, sino por la imperiosa necesidad de ser más ágiles, flexibles, innovadoras y rápidas en reacción. Muchas

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

aplanaron la jerarquía, recortaron niveles intermedios y obligaron a que las personas que se relacionan con el cliente externo fuesen los elementos más importantes de la organización. En vez de servir verticalmente a la jerarquía, las personas servían horizontalmente al cliente y contaban con la organización como retaguardia o herramienta de trabajo.

Hasta hace algunas décadas, las organizaciones mecanicistas exigían a las personas comportamiento burocrático y repetitivo. Este enfoque buscaba la eficiencia: laborar exactamente de acuerdo con las normas, métodos y procedimientos de la organización. Las personas no debían pensar, sino ejecutar y seguir las órdenes dadas. En la actualidad, las organizaciones orgánicas están imponiendo un nuevo estándar de comportamiento en las personas: comportamiento creador e innovador, pues ya no bastan la eficiencia ni la repetición continúa en la ejecución de las tareas.

Dado que el mundo cambia, las empresas también están cambiando en la misma dirección y cada vez con más rapidez, lo cual requiere transformaciones en productos y servicios, métodos y procesos, equipos y tecnologías, estructura organizacional y cargos y, sobre todo, comportamientos de las personas. La creatividad es la base de todo. Creatividad significa aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema. Es esencial en las organizaciones que enfrentan las exigencias de un ambiente inestable y cambiante.

En situaciones complejas y variables de trabajo, los gerentes deben utilizar todas las ventajas de la participación, el involucramiento y el empowerment de las personas para estimular la creatividad individual y grupal. Hoy en día, la habilidad para estimular la creatividad y tolerar los errores es una de las más importantes responsabilidades gerenciales, porque quien se equivoca puede acertar con más rapidez. La creatividad es la base del cambio constructivo, y su aspecto más importante se denomina innovación.

La innovación requiere creatividad, Innovación es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica. Es el acto de encaminar nuevas ideas para aplicarlas en situaciones concretas. En las organizaciones, estas aplicaciones se pueden presentar en innovación de procesos (nuevas maneras de hacer las cosas) e innovación de productos (productos y servicios nuevos o mejorados). La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar). La invención se relaciona con el desarrollo de nuevas ideas; en

consecuencia, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas.

La aplicación se refiere a la utilización de las invenciones para aprovechar su valor; por tanto, los gerentes deben asegurar la implementación de buenas ideas para lograr procesos de trabajo nuevos o diferentes. Así mismo, deben garantizar el aprovechamiento total del potencial comercial de ideas en nuevos productos o servicios.

Los profundos cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales constituyen las principales características del mundo actual.

Estas condiciones de cambio y transformación influyen bastante en las organizaciones, donde los gerentes deben encargarse de estimular, apoyar y lograr la innovación con ayuda de las personas<sup>3</sup>

### **Proceso de evaluación**

La evaluación del desempeño de los empleados se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, sin embargo, si echamos la vista atrás, así como la empresa ha ido evolucionando con el devenir de la historia, vemos cómo los procesos de evaluación también se han ido transformando con el paso de los años.

A mediados del siglo XIX en pleno boom de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban, es decir, cuántas unidades eran capaces de producir al día gracias a la tecnología del momento. Sin embargo, a la hora de medir la productividad de sus trabajadores no contaban con elementos que les permitiesen evaluar su desempeño.

El primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico.

El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D. C., Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A

anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento.

Posteriormente en 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores.

Estas primeras iniciativas dan lugar a que a principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueran cada vez más avanzadas. Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, en la llamada "Sociedad del Conocimiento", término acuñado por primera vez por Peter Drucker, surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial. El trabajo manual característico de la Revolución Industrial, comienza a ir en detrimento frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más compleja.

Para poder medir esta nueva forma de trabajo aparecen varias modalidades de evaluación prevaleciendo finalmente dos de ellas: la basada en competencias y la basada en objetivos. Sin embargo, el problema de estos procesos radicaba en que ambos estaban basados en un modelo productivo, arraigado en la sociedad industrial que los había visto nacer.

La gestión del talento necesita contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados. Los entornos colaborativos y las posibilidades de desarrollo de los profesionales, entre otros aspectos, son claves para conseguir el grado de compromiso adecuado del empleado con su tarea, clave para la consecución de los objetivos de la organización. En un nuevo contexto es necesario un Modelo de evaluación sencillo y ameno, que no genere rechazo y que contribuya a facilitar los procesos de formación y aprendizaje de los trabajadores.

El uso de la tecnología permite incorporar todos estos aspectos a unos procesos de evaluación que cada vez son más detallados y complejos. En un mundo globalizado y cada vez más cambiante, estas soluciones tecnológicas permiten entre otros aspectos trabajar online con empleados de todo el mundo y establecer procesos de evaluación homogéneos. Además, facilitan la identificación de los profesionales con alto potencial de desarrollo para

fomentar sus habilidades en beneficio de la compañía. También servirán como "alerta temprana" para detectar los riesgos de fuga de talento así como los posibles conflictos.<sup>4</sup>

### **Rendimiento Laboral**

El rendimiento laboral (RL) es uno de los constructos más explorados en la literatura de la psicología organizacional.

Sin embargo, la historia de la disciplina hasta finales de la década del 80 se encuentra plagada de estudios destinados a evaluar de forma indiferenciada el RL, la productividad y la eficacia de los trabajadores. De esta manera, la inexistencia de una clara diferenciación en cuanto a la definición de estos términos ha conllevado que estos sean abordados, en muchas ocasiones, como conceptos intercambiables (Gabini & Salessi, 2016; Salgado & Cabal, 2011).

Uno de los primeros intentos por delimitar la conceptualización del constructo fue introducido por Murphy (1990). Desde esta perspectiva, la productividad ha de ser entendida como la razón entre la producción real y los costos materiales y humanos vinculados a su obtención, mientras que RL ha de abarcar tanto las conductas orientadas a la tarea como aquellas actividades diferentes a las relativas al puesto de trabajo y orientadas interpersonalmente. En este sentido, el RL ha sido definido como el "conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja" (Murphy, 1990: 79), en tanto que la productividad y la eficacia sólo reflejan las consecuencias de dichas conductas. Para Koopmans et al. (2011) de esta definición fundacional se derivan tres notas claves: a) el RL debe ser definido en término de comportamientos más que de resultados; b) el RL incluye sólo aquellos comportamientos que son relevantes para las metas organizacionales, y c) el RL es una variable multidimensional.

A partir de este hito, muchas concepciones del RL iniciadas en los años 90 y desarrolladas en la década pasada (Campbell, McHenry & Wise, 1990; Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996) se dedicaron a ampliar los postulados de Murphy. Estos estudios han permitido el impulso de modelos factoriales del RL que incorporaron una serie de dimensiones, algunas

---

<sup>4</sup>Mazariegos, Alfonso. (JUN 23, 2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*. Recuperado de <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>.

de ellas correspondientes a conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto y otras relacionadas a las actividades que brindan apoyo al ambiente de la organización.

Particularmente, las conductas que van más allá de las descripciones de los roles laborales han sido identificadas con diferentes etiquetas, tales como conductas prosociales (Brief & Motowidlo, 1986), conductas extra-rol (Van Dyne & LePine, 1998), comportamientos de ciudadanía organizacional (Bateman & Organ, 1983) o rendimiento en el contexto (Borman & Motowidlo, 1993).

Con base en estos avances, se ha podido deducir (Aguinis, 2007; Borman & Motowidlo, 1993) que el RL es evaluable, multidimensional y se encuentra formado, al menos, por dos grandes dimensiones (rendimiento en la tarea y rendimiento en el contexto) que deben ser consideradas de forma individual. Sin embargo, algunos estudios comparativos de las dimensiones del constructo (Dalal, 2005; Rotundo & Sackett, 2002; Viswesveran & Ones, 2000) han coincidido en señalar la presencia de un factor adicional denominado comportamientos laborales contraproducentes. Estos han sido definidos como toda conducta intencional por parte de un miembro de la organización contraria a los legítimos intereses de ella (Sackett, 2002).

Un estudio reciente (Rapp, Bachrach & Rapp, 2013) ha señalado que entre el rendimiento en la tarea y el rendimiento en el contexto existe una relación curvilínea significativamente moderada por las habilidades gerenciales. Por otra parte, se ha encontrado (Dalal, 2005) que la relación entre el rendimiento en la tarea y los comportamientos contraproducentes es moderada o negativa. Mientras que el vínculo entre el rendimiento en el contexto y los comportamientos laborales contraproducentes es modestamente negativo (Dalal, 2005).

Consecuentemente, esta falta de consenso en relación con la delimitación del constructor y de sus dimensiones constitutivas se tradujo en dificultades a la hora de medirlo y en la existencia de numerosos instrumentos para su evaluación (Koopmans et al., 2011). Revisiones de la literatura específica (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek, 2013; LePine, Erez & Johnson, 2002) han llegado a identificar cerca de 80 cuestionarios para medir el RL y más de 40 instrumentos específicos para evaluar el rendimiento en el contexto. Tal profusión de instrumentos no resulta adecuada debido a que, a la hora de implementar estrategias eficaces para optimizar el RL, se hace imprescindible contar con una forma de medición única que contemple el amplio espectro del constructo.

Por su parte, Campbell et al. (1990), Desarrollaron un modelo con base en ocho dimensiones: habilidad específica de la tarea, referida al grado hasta el que un individuo puede desempeñar el núcleo de tareas técnicas centrales para el trabajo; habilidades no específicas de la tarea, vinculadas a las tareas que no son propias de un trabajo en particular pero son esperables de un miembro de la organización; comunicación oral y escrita, que hace referencia a la competencia de un trabajador para comunicar las cuestiones que le incumben; demostración de esfuerzo, que tiene que ver con la consistencia y perseverancia del individuo para completar la tarea; mantenimiento de la disciplina personal, que abarca la evitación de comportamientos negativos en el trabajo; facilitación del rendimiento en equipo, que se refiere a la posibilidad de trabajar con otros individuos; supervisión, o el control de los recursos de la organización; y gerenciamiento y administración, responsables de determinar las políticas de la empresa.

Posteriormente, Borman y Motowidlo (1993) sostuvieron que las dimensiones propuestas anteriormente podían ser agrupadas en dos grandes facetas del RL: el rendimiento en la tarea y el rendimiento en el contexto. Este último ha sido descrito como los comportamientos que contribuyen directa o indirectamente a apoyar al ambiente social y psicológico de la organización en el que debe funcionar el núcleo técnico.

Ejemplos de actividades contextuales son el voluntarismo, la persistencia, la ayuda, la cooperación y el cumplimiento de las reglas. Si bien las actividades de la tarea usualmente varían en función del tipo de trabajo, las actividades contextuales son comunes para muchos o para todos los trabajos (Koopmans et al., 2011).

En tanto que Viswesvaran et al. (1996) propusieron una estructura latente jerárquica del RL conformada por 10 dimensiones, a partir de la agrupación conceptual de 486 mediciones del constructo: (a) RL general, que captura la efectividad y la reputación laboral; (b) productividad, que incluye cantidad y calidad de trabajo producido; (c) calidad del trabajo, que mide qué tan bien se hace el trabajo; (d) conocimiento del trabajo, que se refiere a la experticia del individuo; (e) habilidades comunicacionales, que tiene que ver con la forma en que se comunica el individuo, independientemente del contenido; (f) esfuerzo, que se refiere a la cantidad de energía que el individuo debe gastar para completar el trabajo; (g) liderazgo, basada en la capacidad de influir sobre los demás y lograr confianza por parte de ellos; (h) habilidades administrativas, que tiene que ver con la capacidad de coordinar diferentes roles; (i) habilidades interpersonales, que hace referencia al modo en que un

individuo se relaciona con los demás; (j) conformidad con/aceptación de la autoridad, que se refiere a la perspectiva que el individuo tiene acerca de las reglas y regulaciones. Algunas de las dimensiones propuestas corresponden a las conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto, mientras que otras serían las conductas que dan apoyo al ambiente de la organización (Salgado & Cabal, 2011).

En cuanto a los modelos del RL desarrollados para trabajos o actividades específicas, la literatura revisada da cuenta de algunos estudios reconocidos (Borman, Motowidlo, Rose & Hansen, 1985; Campbell et al., 1990) que pusieron el foco de investigación en los modelos de efectividad militar. Particularmente, Campbell et al. (1990) identificaron cinco dimensiones del RL: (a) habilidad relacionada al núcleo técnico, (b) habilidades generales de soldado, (c) esfuerzo y liderazgo, (d) disciplina personal, (e) aptitud física y porte militar. Mientras que Borman et al. (1985) desarrollaron un modelo de RL de cuatro dimensiones que, a su vez, podían ser subdivididas. Dichas dimensiones fueron: (a) rendimiento en la tarea, (b) lealtad, (c) trabajo en equipo y (d) determinación. Por su parte, la lealtad comprendía el compromiso organizacional y la socialización, el trabajo en equipo combinaba la moral y la socialización, y la determinación agrupaba al compromiso y a la moral.<sup>5</sup>

## **2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS**

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de él para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediabilmente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las

---

<sup>5</sup> Gabini, Sebastián. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Teseo.

organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad.

En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones. Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc.

Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas. Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto<sup>6</sup>. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos obedece a factores como:

- La personalidad.
- La educación.
- El sistema de valores que se posea.

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. Es el impulso de las personas en la empresa, lo que les conduce a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. (2009) *Gestión del Talento Humano*, México: McGraw Hill

determinada situación y, por tanto, se convierte en el motor tan importante y en la energía psicológica de la misma organización.

A través de la motivación del personal se logra el desarrollo personal de los trabajadores y, a través de él, se consigue mejorar la productividad de la empresa. Provee de eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y al mismo tiempo empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación se traduce en:

- Un mayor rendimiento.
- Una mayor implicación.
- Una mayor productividad.

Para que una persona se encuentre motivada y contribuya a los objetivos de la empresa, ésta debe hallar en la organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, de tipo económico, social o de desarrollo personal. En esta materia, las estrategias sobre dirección y desarrollo de las personas son el factor más importante que permitirá el logro de los objetivos empresariales y el desarrollo personal de los trabajadores.

Existen dos tipos de factores que intervienen en las relaciones laborales, según el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg (1923-2000). El satisfacer las necesidades de los trabajadores en estos aspectos será clave importante para desarrollar una política desmotivación adecuada:

- Factores motivadores: son aquéllos orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas. En este grupo se encontrarían los logros, el reconocimiento, la promoción, los retos o la asignación de responsabilidades.
- Factores higiénicos: que son los que tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben. Aquí se encuadran el ambiente laboral, los recursos materiales, los beneficios sociales, sueldos, relaciones

personales, políticas institucionales, como el teletrabajo, políticas de conciliación y días de convivencias, servicio de guardería, etc.

Existen muchas teorías sobre la motivación. Desde las de enfoque clásico, como las de Maslow, Herzberg; Las más orientadas al mundo laboral como las de McGregor o Locke; hasta las más actuales, como la teoría de la equidad, la teoría bifactorial de la motivación, la teoría del establecimiento de metas, la teoría de la motivación de logro o la teoría de las tres necesidades.

Las técnicas más conocidas de motivación laboral pueden ser de carácter permanente, o puntuales, y se resumen en una serie de puntos que la empresa debe tener en cuenta siempre para fomentar la motivación de sus trabajadores.

Técnicas de carácter permanente: para que tengan éxito, se debe informar y comunicar bien a todo el personal acerca de estas políticas, sobre todo a mandos intermedios y a empleados. Se hace imprescindible el fijar previamente objetivos y metas que sean fáciles de entender y realistas. Y, siempre teniendo en cuenta que, cualquiera que sea la técnica escogida, ha de ser aceptada por las dos partes.

1. **Ubicación acertada:** se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil, que ha de ser analizado de forma previa.

2. **Adecuación del trabajador a su puesto:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que cuando esto sucede, las posibilidades de desempeñar un buen rendimiento laboral aumentan. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en saber incorporar a la persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con éxito las tareas del puesto de trabajo por el que ha sido seleccionado y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. **Inducción:** esta técnica facilita la correcta incorporación de una persona a la organización. Es de sencilla aplicación ya que se basa en suministrar a cada nuevo empleado la información necesaria sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño en la empresa.

4. **Metas:** ese método consiste en garantizar que todo el equipo conoce las metas que constituyen retos y oportunidades, lo que las hace mucho más atractivas, consiguiendo una mayor implicación por parte de todos los niveles de la plantilla.

**5. Establecimiento de objetivos:** las personas necesitamos objetivos hacia los que orientar nuestros esfuerzos. En principio lo que impulsa y motiva a las personas es su deseo de alcanzar una meta. El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también realistas y alcanzables, ya que, si no, crearán apatía y frustración.

**6. Reconocimiento:** se concreta en la acción o acciones que sean necesarias para poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades. El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. De hecho, los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Y esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle la satisfacción que la empresa siente por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto, ya que consigue hacer que esa persona se sienta útil y valorada.

**7. Participación:** que puede promoverse a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal.

La participación del empleado le confiere confianza y confirma su pertenencia a la organización y su proyecto. Para conseguirlo hay que dar libertad en el control y planificación de sus actividades al empleado, quien, por su conocimiento del trabajo, del puesto y su perspectiva única, podrá además proponer mejoras o modificaciones de gran valor y eficacia.

**8. Evaluaciones periódicas y oportunas:** mediante esta técnica se busca el conocer y mejorar el rendimiento personal de cada empleado.

Técnicas puntuales: para lograr el éxito en la implantación de este tipo de técnicas es importante lograr que sean atractivas, que se basen en un marketing efectivo. Ello aumentará su poder de captación y con él, la participación. Deben siempre apoyarse en una buena política de comunicación.

**1. Oportunidades de formación:** permiten al personal adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo su experiencia y el resultado de sus tareas. La formación y desarrollo profesional propicia la motivación que se traduce en un visible crecimiento personal y profesional. De este modo, se mejora el rendimiento y se previenen riesgos de carácter psicosocial. Las ventajas de esta técnica son la mayor autoestima, la satisfacción laboral, el mejor desempeño del puesto, promoción, etc.

**2. Talleres y reuniones:** son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones y también propician el sentimiento de pertenencia a la empresa.<sup>7</sup>

### **Clima laboral**

Clima laboral Como lo expone López (1993), no se tiene un concepto específico sobre el clima laboral dentro de las organizaciones, pero hace 60 años, el mismo López recalca, que Lewin (1951) en *Field Theory in Social Science*, indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona.

En este sentido, el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización. Cuando un empleado baja notoriamente su rendimiento laboral es porque quizá está atravesando por una situación de inconformidad o alguna serie de problemas. Y es allí donde debe preocuparse la empresa por el bienestar del sujeto. Dentro de una organización se debe de tomar en cuenta la parte humanística, porque los empleados necesitan una calidad de vida y qué mejor que se la otorgue la empresa. Forehand y Von Gilmer (1964) (citado por Zarate, 2013) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

---

<sup>7</sup>(2013). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*. <https://es.workmeter.com/claves-para-mejorar-el-rendimiento-laboral-en-las-empresas-guia-gratuita>.

Según Forehand y Von Gilmer influyen las características dentro de la organización, positiva o negativamente, esto se debe a que el entorno siempre está presto a marcar las actitudes de las personas, a raíz de la preocupación del bienestar de los empleados es que surge la necesidad de estudiar el clima laboral, es por eso que al principio no se le daba tanto interés como ahora, puesto que como va transcurriendo el tiempo pueden observarse mayores necesidades y siempre tratar de dar soluciones. Este conjunto de características mencionado por Forehand y Von Gilmer van a marcar a la organización, ya sea de manera positiva y negativa, y siempre se ha de buscar una buena categorización, es por eso que tanto empleados como empleadores deben tener una conducta positiva que vaya dejando una excelente reputación de la empresa, tratando de mejorar, hay que recordar que la tecnología avanza y siempre se necesita capacitarse, tanto en valores humanos como en ética, moral y tecnología de punta.

Al dejar las huellas que se mencionaron en el párrafo anterior, todo el entorno de la organización sabrá qué calidad de vida tienen los trabajadores y empleadores y servirá de ejemplo para que otras organizaciones se preocupen por su nivel de desempeño. El clima laboral varía cuando se trata de una institución pública y una privada, pero estas diferencias que se han dado deben ser eliminadas, puesto que en ambas instituciones existen dos tipos de personas exactamente iguales, un jefe preocupado por su empresa, y un empleado preocupado por su familia; entonces el clima laboral debe ser el mejor para ambas instituciones. En el esquema propuesto por James y Jones (1974), citado por Hernández, Valencia y Contreras (2014); (Jones y James, 1974 citado por Altmann, Baltes, Huff Young, Parker, Lacost y Roberts, 2003), aparecen componentes pertenecientes al contexto, estructura, proceso, medio ambiente y a los valores/normas del sistema; sin embargo, no resulta fácil determinar el significado/influencia de cada uno de ellos sobre las actitudes individuales, sobre la satisfacción en el trabajo, sobre la experiencia y sobre la conducta y reacciones de todos los miembros que conforman una unidad de trabajo (la empresa o una sección de la misma). Todos los componentes parecen tener influencia, aunque ésta se opere de manera muy diferente; así, por ejemplo, en ocasiones se globaliza la entidad personal y no se hacen intervenir las diferencias individuales. Por el contrario, puede ser reiterado que en el contexto laboral el trabajador siempre va en busca de la independencia, la autoafirmación (habilidades, voliciones y modo de vida). Sin embargo, como la entidad no está organizada para satisfacer las necesidades personales de un dado, el conflicto

entre los dos surge. Pero sabiendo que la ley busca el bienestar de los empleados lo más idóneo sería otorgarle lo que por ley le pertenece.

El departamento de Talento Humano de las empresas debe velar por los derechos de los trabajadores y hacer comprender a los empleadores que gracias a sus empleados la empresa surge. Se conoce que los directivos no siempre buscan el bienestar común, sino únicamente el personal, pero es allí donde interviene éste departamento, haciendo lo posible para que cambie la percepción de los mandos superiores respecto a lo que se cree que ocurre y lo que en verdad sucede.

Dentro de estas premisas, sin duda, se indica que el bien intangible es inequívocamente el fin mismo de un negocio y no el producto como se lo venía planteando, hoy en día el empleador busca retorno de su inversión, a través de la capacitación del personal, para establecer un sentido de pertenencia del empleado hacia la institución. Para un buen clima laboral hay que considerar un buen ambiente físico donde el empleado se sienta cómodo con su infraestructura, esto también servirá para otorgar una buena atención al cliente, también debe estar acompañado por un ambiente social agradable donde se maneje el compañerismo y se destaque el trabajo en equipo, dejando la competitividad para con otras empresas. La innovación es una parte fundamental que debe ser practicada diariamente debido a que la rutina hace que decaiga la productividad del empleado, algo muy importante que hay que recalcar es el cumplimiento de los salarios, cuando hay inconformidad respecto al sueldo los empleados se desmotivan y empiezan a desencadenarse muchos problemas que influyen en otros trabajadores, llegando a afectar gravemente la empresa.

El clima empresarial es un canal a través del cual pasan los hechos objetivos (organización, reglas, códigos de trabajo, seguridad), estos por lo tanto evalúan el clima organizacional que se percibe, la forma en que se mide la organización. Litwin y Stringer (citado por Solarte, 2009) mencionan que “los efectos subjetivos, percibidos desde el sistema formal”, guardan estrecha relación con las formas directas de establecer lazos de comunicación. Esto es algo que ya se mencionó anteriormente, dentro de las organizaciones se deben respetar las diferencias individuales, ya sean religiosas, políticas u otras, siempre hay que mantenerse al margen y respetar los derechos de las demás personas, ya que solo así se podrá vivir en un ambiente tranquilo que ayudará a fomentar el buen clima laboral que se necesita, evitando las distracciones.

Los empleadores y directivos de las organizaciones deben precautelar que las distintas formas de pensamiento y conductas en los niveles jerárquicos, sean respetadas y tomadas en cuenta, para elevar los horizontes de participación entre departamentos, generando mayor confianza entre las distintas formas de comportamientos de la empresa, sean horizontales o verticales.

Tanto el colaborador como el empleador tienen distintos tipos de motivación que les impulsa a trabajar, como puede ser el sueldo, bonos, primas, privilegiando siempre el respeto y la tolerancia hacia el otro, debe situarse siempre lo organizacional sobre lo individual, sin dejar de escuchar a los grupos minoritarios, quienes por lo general no son partícipes del cambio o generan estancamientos por no estar de acuerdo con la mayoría de las decisiones que se toman en la institución. Es imprescindible escucharlos y poder dar soluciones inteligentes e innovadoras y de esta manera establecer una relación armoniosa de trabajo. <sup>8</sup>

El hombre es por excelencia un ser comunicativo. A lo largo de la historia podemos observar cómo el hombre manifiesta la necesidad y el deseo de expresarse originando el lenguaje, la danza, la pintura, la escritura, etc. La comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir como tal. La comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado. Hoy en día nos encontramos en la era de la comunicación.

La información, la comunicación por vía satélite, por ondas, etc., son medios de comunicación que permiten hacer llegar los mensajes más rápido y a más gente. Sin embargo, ¿qué ocurre con la comunicación humana? ¿Existe realmente comunicación, es decir, interacción entre las personas? En las últimas décadas se ha dado un creciente interés por el proceso de comunicación interpersonal. La sociedad ha empezado a tomar conciencia de la importancia y la complejidad de dicho proceso. En el mundo de la empresa ha sucedido lo mismo y se ha tomado conciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente y de la necesidad de comunicar de forma eficaz. Efectivamente, las organizaciones están compuestas por individuos, y todo lo que ocurre en ella, desde el

---

<sup>8</sup> Jiménez-Bonilla Dennis, Edgar, Jiménez-Bonilla. (18, junio 2016). *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. Revista Ciencia UNEMI. Vol. 9 - N° 18, junio 2016, pp. 27 – 29.*

trabajo diario hasta las relaciones humanas, debe ser entendido en términos de comunicación. Esta comunicación en la organización permite relación con los demás, aprender a trabajar, estar informado de lo que está sucediendo a nuestro alrededor, conocer políticas y procedimientos de la dirección, dirigir equipos, etc.

Nos encontramos, pues, con que la comunicación en la empresa es un elemento básico que determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos. El éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que, de una forma u otra, están relacionados con ella (clientes, empleados, sociedad en general...). Antes de tratar el tema de la comunicación interna, conviene tener claro qué es lo que se entiende por comunicación y analizar el proceso de comunicación interpersonal. Para definir el concepto de comunicación hay que diferenciarlo de otro concepto que, por su intervención en el proceso mismo de comunicación, llega incluso a ser confundido con este.

Para que exista información se requiere un emisor del mensaje, un receptor del mismo, un canal que una a ambos y, por supuesto, un mensaje. La información no es más que el contenido de la comunicación, que se caracteriza por su sentido unidireccional, considerando únicamente como agente activo a la persona que emite el mensaje. El fenómeno comunicativo es un proceso en el que ambos, emisor y receptor, son agentes activos<sup>9</sup>.

El liderazgo sólo se puede comprender a través de sus papeles dentro de una perspectiva centrada sobre el grupo. La gestión empresarial, el mando y la dirección, considerados en sus «funciones», responden más especialmente a la perspectiva centrada sobre la organización. El comportamiento del jefe está vinculado a la naturaleza del grupo, cuando no dictado por él. La dificultad para el jefe jerárquico o estatutario consiste, pues, en adoptar un papel que le permita reflejar las aspiraciones del grupo sin dejar de ser capaz de controlar sus acciones a fin de realizar la tarea asignada al mismo. Si el jefe estatutario no llega a identificarse con el grupo, existen grandes posibilidades de que se vea suplantado

---

<sup>9</sup> Martínez Guillén, M.D.C. (2012). *La comunicación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugh/62673?page=5>.

por un líder ocasional surgido espontáneamente del mismo. En este caso, este último puede detentar un poder real sin tener poderes estatutarios.

En relación con el jefe estatutario, dentro de la institución puede ser considerado como su «eminencia gris» si logra que el grupo alcance el objetivo previsto, o como su oponente si pone en entredicho el objetivo previsto, y por ese hecho desencadena un conflicto que desestabiliza la organización. Se puede uno preguntar, a propósito de la relación entre grupo y jefe, si el jefe bueno es aquel que sigue las opiniones mayoritarias del grupo y no toma otras decisiones que las que más agradan al mismo.

La respuesta es, evidentemente, negativa, ya que con esta actitud el jefe no tendría en cuenta el objetivo no solamente pretendido por el grupo, sino también por la institución de la que él forma parte. A cada grupo específico corresponde un liderazgo apropiado. Pero el papel del líder puede no ser único.<sup>10</sup>

### **Incentivos y retribuciones**

La palabra incentivo podría definirse como algo que, a través de la expectativa de consecución de una recompensa, induce y motiva a un esfuerzo especial. Sus principales características son que se trata de recompensas puntuales y que deben provenir de fuentes ajenas a la propia persona.

La retribución constituye uno de los instrumentos más importantes para alcanzar los objetivos de la dirección de RR.HH. de la empresa. Ella determina el comportamiento del individuo. Como afirma Armstrong (1996), la retribución en sí misma se manifiesta como un poderoso motivador del empleado que trabaja lo mejor posible aplicando el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

En consecuencia, contar con una adecuada gestión de retribuciones permitirá:

- Atraer a personas que desempeñen con garantía sus tareas.
- Motivar al personal

---

<sup>10</sup> Martínez Guillén, M. D. C. (2012). *Liderazgo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugh/62681?page=10>.

- Retener el talento.

La gestión retributiva debe adecuarse continuamente a las necesidades y objetivos particulares de cada organización.

De forma general la retribución es valiosa para los empleados por razones económicas, sociológicas y psicológicas. Porque representa la base del nivel de vida, porque ejerce una elevada influencia en el estatus del empleado y finalmente porque se relaciona con sentimientos de valía personal, como el deseo que tiene el individuo de realizar bien su trabajo

Pero ¿qué tipo de retribución es aconsejable emplear? La retribución basada en el rendimiento es uno de los principales motivadores del empleado y son muchos los estudios que han corroborado estas ideas, encontrando que determinados sistemas de retribución basados en el rendimiento incrementan la motivación del individuo.

A este tipo de sistemas, también se les conoce como sistemas de incentivos, y se diferencian de otros porque siempre recompensan el rendimiento de los empleados apoyándose en tres suposiciones:

- Los empleados individuales y los equipos de trabajo son distintos en lo que respecta a su aportación a la empresa no sólo en lo que hacen, sino también en cómo lo hacen.

- El rendimiento total de la empresa depende en gran medida del rendimiento de los individuos y grupos que la conforman.

-Para atraer, conservar y motivar a los mejores y ser justa con todos los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados en función de rendimiento relativo.<sup>11</sup>

Desde tiempos inmemoriales, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. Ante la necesidad de sobrevivir y de satisfacer las necesidades básicas personales y de la familia, el hombre ha modificado el ambiente natural y social en el que habita utilizando como herramienta “el trabajo”.

La transformación del medio no pudo desarrollarse individualmente; el hombre debió unirse a otros para lograr estos cambios. Es así como, el trabajo desempeñado por equipos de

---

<sup>11</sup> (2013). Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas. <https://es.workmeter.com/claves-para-mejorar-el-rendimiento-laboral-en-las-empresas-guia-gratuita>.

trabajo, se ha transformado en parte vital de la existencia humana, ha sustentado su desarrollo y organizado la vida social y económica.

Desde una perspectiva individual, el trabajo contribuye a la realización como persona permitiendo al ser humano sentirse un miembro útil y activo para la sociedad en la que vive; si se lo considera desde un enfoque global, es la actividad de un conjunto de individuos, que produce bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de la vida, generando la riqueza de una sociedad y contribuyendo al progreso de la misma.<sup>12</sup>

Como ya sabemos, el trabajo forma parte de nuestras vidas, ocupando una parte importante de nuestro tiempo. Tanto es así, que nuestra vida laboral afecta directamente a nuestro estado de ánimo, a nuestro ritmo de vida, y a nuestro día a día en general. Por tanto, las condiciones en que las personas trabajamos juegan un papel fundamental, lo que hace que busquemos unas condiciones óptimas de trabajo, algo que nos haría más productivos y felices.

Según Fernando García Benavides, director del Centro de Investigación en Salud Laboral (CISAL), “Las empresas más rentables son también las empresas con mejores condiciones de trabajo”. ¿Qué quiere decir esto? Es fácil, si el personal de una empresa se siente cómodo y seguro en su puesto de trabajo y desarrolla su actividad laboral en unas condiciones óptimas de trabajo, las empresas obtendrán un mayor beneficio.

### **¿Qué son las Condiciones de Trabajo?**

Es un término que relacionamos con el entorno laboral del trabajador/a. Entendemos como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo que es susceptible de sufrir consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los/as trabajadores/a. Se incluyen aspectos tales como los tecnológicos, psicosociales, ambientales, propios de la organización o la ordenación del trabajo.

Una definición más simple de las condiciones de trabajo: Conjunto de factores que afectan de una manera u otra a las conductas de trabajo, es decir, factores que afectan al desarrollo de la actividad laboral.

---

<sup>12</sup> Suárez, C. y Carbajal, S. (2008). *Equiparse para trabajar en equipo: conceptos y herramientas para trabajar en equipo en el ámbito laboral*. Uruguay - Universidad de la República. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugb/79632?page=12>.

## **¿Cómo han sido las Condiciones de Trabajo a lo largo de la historia?**

Las condiciones laborales, como casi todo, han ido mejorando con el paso del tiempo. A través de diversos documentales e informes, podemos ver el antes y después de las condiciones de trabajo, cómo han ido evolucionando, que se hacía bien y mal, etc.

No fue hasta la llegada de la Revolución Industrial cuando comenzó a vislumbrarse una mejora significativa sin embargo, fue en los años 70 cuando el objetivo de conseguir unas condiciones óptimas de trabajo empezó a adquirir verdadera importancia. Esto se debe en gran parte a la presión que ejercieron los sindicatos a través del movimiento denominado “La mejora de la calidad de vida en el trabajo “.

En esta misma década, algunos países como Francia y Alemania fueron pioneros en establecer organismos que legislaran y velaran por las condiciones óptimas de trabajo. Además, se creó en 1975 la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, con el objetivo de realizar estudios de las condiciones de vida y trabajo de las personas, ofreciendo para ello datos basados en investigaciones para el desarrollo de políticas sociales y laborales.

## **En la actualidad... ¿Contamos con Condiciones Óptimas de Trabajo?**

Vivimos en una época donde la seguridad laboral es (o debe ser) primordial para las empresas. Contamos con varias leyes que velan por unas condiciones óptimas de trabajo, como son la Ley de la Seguridad Social, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el Estatuto de los/as Trabajadores/as. Esto, sin duda, ha ayudado a mejorar la seguridad y salud de las personas en sus trabajos. No obstante, esta legislación está en continuo cambio y renovación para intentar abarcar todos los problemas derivados de la seguridad laboral. Por ello, muchas políticas de prevención se están mejorando en pro de conseguir reducir al máximo los accidentes en el trabajo, algo que es tarea de todo el mundo.<sup>13</sup>

## **Sistemas de recompensa, retribución y pagos**

¿Los pagos son retribución o recompensa? ¿En qué se diferencia la retribución de los incentivos? ¿Qué hay detrás del incentivo y qué hay detrás del motivo? ¿Qué sistema de recompensa es más eficaz?

---

<sup>13</sup> CSP Grupo. (6 febrero 2018). LAS CONDICIONES ÓPTIMAS DE TRABAJO, CLAVES EN LA PRODUCTIVIDAD. Recuperado de <https://cspgrupo.com/condiciones-optimas-de-trabajo/>

El incentivo es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo si bien puede ser provocado por un factor exterior, lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o afectivos de forma tal que su acción resulte inducida por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación. Los motivos son internos, el incentivo es exterior y por eso los primeros pueden ser tanto internos como externos, mientras que los segundos son sólo externos, ya que uno mismo no se puede incentivar.

### **¿Qué factores condicionan el comportamiento en el trabajo?**

La distinción entre los factores extrínsecos e intrínsecos que condicionan el comportamiento en el trabajo es la parte central del estudio que Frederick Herzberg llevó a cabo, cuyas conclusiones quedaron plasmadas en "One more time: How do you motivate employees?", Harvard Business Review - 1968.

A partir de los estudios de Frederick Herzberg es posible distinguir entre los factores extrínsecos e intrínsecos.

a) Los factores extrínsecos o incentivadores, no necesariamente son motivadores, pero pueden ser generadores de insatisfacción y actitudes negativas si no son conocidos y manejados correctamente. No provienen de la persona, sino que surgen de la empresa y se vinculan a la relación empresa y empleado.

Estarían relacionados con el entorno laboral, el ambiente de trabajo y las condiciones higiénicas. Ejemplo de ellos son: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el sueldo y las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura, etc.), entre otras.

b) Los factores intrínsecos o motivadores son propios de la persona, generan motivación y satisfacción en el trabajo.

Entre ellos se identifican: las posibilidades de logro, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el estatus y el crecimiento en el trabajo.

Por ejemplo, los emprendedores son personas que tienen un alto componente de factores intrínsecos que constituyen una poderosa fuente de automotivación que hace que se esmeren al máximo en sus tareas al mismo tiempo que disfrutan con sus logros.

Está claro que todas las personas actúan respondiendo a factores intrínsecos y por eso los administradores o empresarios tienen que generar políticas y prácticas orientadas a fomentar la fuerza de esos motivadores.

Aunque también les corresponde atender a los factores extrínsecos para que orienten positivamente la conducta de las personas en el trabajo. Estas obligaciones del empresario están ligadas al manejo de los incentivos, ya sean monetarios o no monetarios.<sup>14</sup>

### **Beneficios laborales que deben garantizar las empresas**

Los beneficios laborales para empleados son una parte esencial para aquellas pequeñas y medianas empresas que tengan trabajadores de tipo fijo y necesiten darle algunas bonificaciones para que éstos quieran más su trabajo y aseguren su futuro laboral.

### **¿Por qué son importantes los Beneficios Laborales?**

La seguridad es lo primordial. Como seres humanos buscamos tener el control de nuestras vidas y planificar todo lo que pueda pasar.

Los beneficios laborales para los empleados pueden ser:

- Obligatorios:

Como planes de jubilación, seguros médicos, coberturas por discapacidad temporal o permanente, vacaciones entre otros.

- Adicionales:

Que pueden ser, por ejemplo: seguro dental y oftalmológico o pago de formaciones.

### **Aspectos a tomar en cuenta**

- 1) Los beneficios laborales no son exactamente iguales para todos (sí, suena mal).
- 2) Los beneficios laborales no son impuestos.
- 3) Ofrecer un beneficio laboral que no convenga a tus empleados te hará gastar más dinero.

---

<sup>14</sup> (2013). Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas. <https://es.workmeter.com/claves-para-mejorar-el-rendimiento-laboral-en-las-empresas-guia-gratuita>.

La Jubilación: Hoy día, es muy poco probable que te topes con alguien que no piense en su futuro. Es por eso que muchos «futuros trabajadores» ven con buenos ojos a aquellas empresas que ayudan a encontrar un plan de jubilación.

Beneficios Extra: Un empleado recompensado es un empleado motivado.<sup>15</sup>

## **LAS TEORÍAS Y SU RELACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

La motivación en el trabajo se deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento, la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

Según (Bedoya, 1993) "Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo. (Aktouf & Suárez, 2012)

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar, figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.

Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

La desmotivación, es un término opuesto a motivación, la desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de

---

<sup>15</sup> Polo Moya, David. (marzo 25, 2020). Beneficios laborales que deben garantizar las empresas. Recuperado de <https://www.emprender-facil.com/beneficios-laborales-para-empleados-de-una-empresa>

angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía; Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Para el conferencista, orientador de la conducta y escritor, (Yagosesky, 2001) la desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Motivar y recompensar a los empleados es la actividad más significativa y desafiante para los gerentes, ya que así se logra que los empleados pongan su máximo esfuerzo, empeño y dedicación al trabajo.

Según (Maslow, 2012) teoría de las necesidades: se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo;

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

Teoría de la jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer está de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades. Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías (Naranjo Pereira, 2009):

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Con respecto a

esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además considera que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002).

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos (Colmenares & Delgado, 2008):

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

Según (Maslow, 2012) señala que el equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación.

Ésta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso, comúnmente las personas temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, pueden resultar ser un motivador de mucha importancia (Chiavenato Idalberto, 2005).

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices, deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control (Huertas, 1997).

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos (Kast & Rosenzweig, 2010).

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían

de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño (Stephen & Timothy, Comportamiento Organizacional, 2009). Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja de lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

Según (Whetten & Cameron, 2005), La teoría del reforzamiento: Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner, en esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría: “Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.” (Finch Stoner, Freeman, & Gilbert)

Teoría de las Metas: Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Varios autores definen a la motivación laboral como una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa (Robbins & Coulter, 2012).

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad tanto individual como grupal (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009).

Motivación de la deficiencia y motivación del desarrollo (Psicológico, 2008)

Las características de una deficiencia duradera son:

- Su carencia alimenta su enfermedad
- Su presencia impide la enfermedad
- Su restitución cura la enfermedad

Bajo determinadas situaciones de libre elección, es preferida por la persona afectada de su carencia, a otras satisfacciones.

También destacan dos características como el anhelo y el deseo, consciente o inconsciente, y del sentimiento de carencia o deficiencia, como de algo que falta por una parte y, por la otra de complacencia. (Maslow, 2012).

Beneficios de la motivación laboral

(Prieto Bejarano, 2013) señala que cada vez que las empresas se preocupan por el capital humano, su imagen mejora, no solo porque lo hace, sino por los resultados que esto deriva, como:

- Mayor compromiso con la empresa que genera mayor implicación de parte del empleado.
- Mejora el rendimiento laboral ya que al sentirse bien en el trabajo, producen con eficiencia y eficacia, generando mayores beneficios para la empresa.
- Generación de más y mejores empleados que se transmiten a los superiores, las personas se vuelven creativas y rinden más en el trabajo. Menores inconvenientes para la empresa, menos accidentes laborales, asistencia puntual del personal, mejores relaciones interpersonales, disminuyen los niveles de stress; esto conlleva a evitar o disminuir pérdidas económicas para el negocio.
- Incrementa los niveles de competitividad empresarial, debido a que el personal se siente bien y a gusto en su trabajo y preparado para enfrentar mejor los cambios del mundo globalizado en que hoy se compete.
- Menos fugas de cerebros, ya que al sentirse bien en su área de trabajo y motivados en su empleo, tienden a quedarse aunque otras les ofrezcan mejores condiciones.
- Mejor imagen de la empresa como buen empleador, aspecto que atrae empleados valiosos.

Formas de mejorar la motivación laboral (Hernández Gómez, Velasco Dubon, & Jiménez, 2000) varias formas se pueden aplicar en las empresas para mejorar la motivación laboral, entre ellas:

- El acomodamiento del trabajador a su puesto de trabajo, al momento de contratar, es necesario identificar si la persona está preparada para el puesto debido a que

puede ocurrir que se desmotive si sus capacidades son mayores a las que exige el puesto, o por estrés si son inferiores.

- La integración es importante para que todos los empleados se sientan parte de la empresa y del equipo, ya que es fundamental para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie, generando optimismo entre todos.
- Formación y desarrollo profesional es la aspiración de todos, el objetivo de ascender y mejorar su posición en la empresa es fundamental, tanto por profesionalismo como por la mejora salarial.

(Ales, 2005). Evaluación del rendimiento es la parte más difícil de manejar, en este profesoro se puede aplicar varias técnicas, ya sea por el cumplimiento de objetivos, por niveles de ventas, o por estándares de productividad, independiente de la técnica que se aplique, como lo menciona Sir Richard Branson, fundador de Virgin Group, “mantener empleados satisfechos hace que ellos se ocupen mejor de los negocios”.

#### **Otros aspectos a valorar**

- **La mejora de las condiciones laborales:**

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

- **El enriquecimiento del trabajo**

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

- **La adecuación persona /puesto de trabajo**

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

- **El reconocimiento del trabajo efectuado**

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

- **Evaluación del rendimiento laboral**

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

- **El establecimiento de objetivos**

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

- **Efectos de la administración en la motivación**

El que las personas tengan desempeño diferente, genera diversidad de comportamiento relacionado con necesidades y metas. La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo de las personas que en cierto modo les genera cambios, invierten su energía para trabajar más y cuidan de sus trabajos. En la actualidad conocemos que cuando un empleado esta fortalecido, involucrado en equipos y procesos de trabajo, se les escucha sus opiniones sobre temas importantes y estos generan resultados, es la motivación la que permite el logro de todo esto.

Al relacionarse el comportamiento y el rendimiento, la administración actúa sobre aspectos multidimensionales que marcan la diferencia y que pueden ser manejados por líderes empresariales, pero casi nunca por esquemas tradicionales de mando y de imposición<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Huilcapi-Masacon, Magdalena R, Jácome-Lara, Georgina A., y Castro-López, Gabriela A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333. Páginas.

## 2.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actitud**

Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. **Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A**

- **Beneficios Laborales**

Los beneficios laborales incluyen varios tipos de compensaciones provistas por los empleadores en adición a los salarios regulares.<sup>1</sup> En las situaciones en las que los empleadores intercambian dinero por estos beneficios, estos son llamados arreglos de "intercambio laboral". En la mayoría de los países algunos beneficios laborales son sujetos a impuestos. **Glossary. U.S. Bureau of Labor Statistics Division of Information Services. 28 de febrero de 2008. Consultado el 5 de mayo de 2009. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Beneficios\\_laborales](https://es.wikipedia.org/wiki/Beneficios_laborales).**

- **Clima Laboral**

Son las precepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. **Sarmiento Vargas I. Escuela Superior de Huejutla. Universidad Autónoma de Hidalgo recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima\\_laboral.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf)**

- **Comunicación**

Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. **González. (1995) Comunicación, desarrollo y personalidad. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n>**

- **Condiciones Laborales**

La naturaleza o propiedad de las cosas y el estado o situación en que se encuentran las personas en determinada actividad productiva por la que se recibe un salario, se trata de una medida de esfuerzo que realizan los seres humanos. **Autores: Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2010. Actualizado: 2014: Definición de condición de trabajo (<https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>)**

- **Conocimiento**

Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI. **Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A**

- **Empresa**

Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la sociedad. **Ayuda T Pymes, asesoría de empresas líder en España, 27 de julio 2019. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>**

- **Entrenamiento**

El entrenamiento en seguridad reduce los accidentes porque prepara a los nuevos colaboradores instruyéndoles en prácticas y procedimientos para evitar posibles riesgos y para trabajar desarrollando sus propensiones hacia la seguridad en el trabajo. **Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A**

- **Estrés en el trabajo**

El estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. **Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A**

- **Habilidades**

La capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. Última edición: 13 de febrero de 2020. Cómo citar: "Habilidad". Autor: María Estela Raffino. De Argentina. Recuperado de: <https://concepto.de/habilidad-2/#ixzz6JgAUcn3n>

- **Incentivos**

Es aquello que se propone estimular o incidir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad, al ahorro de materias primas. Ynfante T. Ramón E. (2008, noviembre 26). Los incentivos y la motivación laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

- **Juicio**

Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades. Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMER1CANA, S. A

- **La jornada laboral:**

Representa el número de horas diarias, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para satisfacer el horario laboral convenido colectivamente. La jornada prevé un determinado horario de entrada y de salida en los días laborales, con una cierta tolerancia de retrasos o adelantos. Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMER1CANA, S. A

- **La visión**

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes,

de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones. Chiavenato, Idalberto. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A

- **Liderazgo**

El Liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que proceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta en común.

Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2008. Actualizado: 2012. Definiciones: Definición de liderazgo (<https://definicion.de/liderazgo/>)

- **Motivación**

Puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Vigotski, S, L (1987) **Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores**. Edit. Científico Técnica, Habana. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Motivaci%C3%B3n>

- **Proceso**

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. Chiavenato, Idalberto. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A

- **Remuneraciones**

Una Remuneración es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado. La remuneración se obtiene como parte de un acuerdo previo en el que una persona que actúa como jefe, cliente, o empleador adquiere, compra o reserva los derechos y deberes de una persona a través de un contrato hablado o escrito para que este cumpla con una serie de tareas o finalice la entrega de un producto.

Concepto Definición de Redacción. (Última edición: 19 de julio del 2019). Definición de Remuneración. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/remuneracion/>. Consultado el 13 de abril del 2020

- **Responsabilidad**

La responsabilidad se trata de un concepto sumamente amplio que mantiene una estrecha relación con el hecho de asumir todas aquellas consecuencias generadas tras un acto que fue realizado de manera consciente e intencionada. **Raffino María Estela De: Argentina. Para: Concepto. De. Disponible en Internet México, 2005. Recuperado de: <https://concepto.de/responsabilidad/#ixzz6JgFVU>**

- **Talentos**

Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. **Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A**

- **Trabajo en equipo**

Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas. **Ezquiaga, G. (1996). Claves para orientar el desarrollo laboral. Buenos Aires: El Francotirador. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo)**

- **Valores**

Son aquellas virtudes, principios o cualidades que determinan a un individuo, a un objeto, o a una acción que se cree especialmente positiva o de mucha prevalencia dentro de un grupo social. **Yarda, Adrián (Última edición: 22 de diciembre del 2019). Definición de Valores. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/valores/>. Consultado el 15 de abril del 2020)**

## 2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<b>1</b>	¿Cómo inciden los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel?	Inciden los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel
<b>2</b>	¿Cuáles son los principales factores organizacionales que inciden en el desempeño de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel?	Se identifican los principales factores organizacionales que inciden en el desempeño de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel.
<b>3</b>	¿Cómo influyen los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel?	Influyen los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel.

<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>			
<b>FACTORES ORGANIZACIONALES</b>	Los factores organizacionales están formados por una serie de elementos que se desarrollan dentro de la organización, entre los que se encuentran: motivación, clima laboral, comunicación, y factores ambientales	Los factores organizacionales son recurso que inciden en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico	Motivación
			Clima laboral
			Comunicación
			Liderazgo
<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>			
<b>RENDIMIENTO LABORAL</b>	Son las acciones o comportamientos observados en los empleados de la empresa, que son relevantes en los objetivos y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada uno de ellos y su nivel de contribución a la organización.	El rendimiento laboral es el resultado del trabajo diario del recurso humano para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Incentivos
			Trabajo en equipo
			Condiciones laborales
			Retribuciones
			Beneficios laborales

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA

- **Cuantitativo**

Es otro método de estudio que va orientado sobre la base de abstracciones numéricas o estadísticas. Estos datos brindan el respaldo necesario para llegar a conclusiones generales de la investigación.

#### **MÉTODO**

El Método fue el analítico descomponiendo el objetivo en partes constitutivas y analizando cada una de las partes para fundamentar el cumplimiento o no cumplimiento de la hipótesis planteada. Este método abarco la evaluación de resultados de las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación describiendo situaciones particulares que denoten la relevancia de los factores organizacionales que afectaron el nivel de desempeño de los trabajadores del sector farmacia del municipio de San Miguel.

#### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

- **Población**

La población a la que se realizó este estudio fue a 2 grupos, gerentes generales y trabajadores que laboran en el sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel. La recolección de datos de la información para en el trabajo de campo se realizó en el periodo comprendido de julio al mes de agosto y debido al margen de las personas se estructuraron la encuesta para los gerentes generales y los empleados de forma virtual.

- **Muestra**

La muestra es un sub conjunto representativo de la población y para este caso se trabajó con la formula siguiente:

$$n = Z^2 P Q N / E^2 (N-1) + Z P Q$$
<sup>17</sup>

Sustituyendo los valores obtuvimos la siguiente operazonalización:

---

<sup>17</sup> (Del Cid, Pérez, Alma; Méndez, Rosemary y Franco Sandoval Recinos , Investigación Fundamentos y Metodología Mexico 2007)

$$n = ?$$

$$Z = 1.95$$

$$P = 0.5$$

$$Q = (1-P) = 0.5$$

$$N = 561$$

$$e = 0.05$$

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.5) (0.5) (561)}{(0.05)^2 (560) + (1.95)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 227$$

Según el dato, fueron 227 trabajadores de las diferentes empresas a los cuales se les aplicó la técnica de la encuesta.

### **Muestreo estratificado**

Se utilizó el método de muestreo estratificado porque nos interesaba conocer acerca de todas las farmacias de La Ciudad de San Miguel que son las que conformaron nuestra población de acuerdo a sus características.

La división consistió en aplicar la regla de 3 simple para conocer el porcentaje total de cada farmacia y posteriormente se calcularon los porcentajes del total de la muestra.

<b>N°</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>GERENTE</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Farmacia San Nicolás	1	8	5	2,20%
2	Farmacias Económicas	1	8	5	2,20%
3	Farmacias San Rey	1	95	49	21,58%
4	Farmacias Brasil	1	170	58	25,56%
5	Farmacia La Buena	1	205	79	34,80%
6	Farmacia Cristal	1	3	2	0,88%

7	Farmacia Santa Gertrudis	1	1	1	0,44%
8	Farmacia El Águila	1	25	8	3,53%
9	Farmacia Belén	1	3	3	1.32%
10	Farmacia Valué	1	38	15	6,61%
11	Farmacia San Miguel	1	5	2	0.88%
	TOTAL	11	561	227	100%

### 3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### Técnicas

- **La Encuesta**

La encuesta es la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. (Cea 2001: 240).

Es importante aclarar que una de las características de la encuesta es que se utiliza en muestras calculadas, como lo es en este caso; mediante un proceso estadístico donde se ha definido la población o universo de estudio, se ha seleccionado el método de muestreo o tamaño de la muestra.

#### Los instrumentos fueron:

- **El cuestionario:** con preguntas cerradas y de selección para que se pudiera dar las respuestas requeridas. Este se realizó de manera virtual en donde se les envió el enlace para que respondiera cada pregunta.

### 3.3 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Etapa I: Situación problemática**

En esta etapa se describió la problemática a tratar y se justificó y analizó la importancia de la temática de estudio.

- **Etapa II: Diseño de matriz de descripción de tema de investigación.**

Se diseñó la matriz que contiene las variables de la hipótesis y los indicadores que se analizaron mediante los instrumentos de la investigación.

- **Etapa III: Diseño de anteproyecto**

Es la recopilación de la información y descripción de los antecedentes históricos y principales teorías, en esta fase se operacionalizaron las variables y se denotaron los indicadores, se describió el tipo de investigación y se hizo el cálculo de la muestra para la ejecución de las técnicas e instrumentos.

- **Etapa IV: Investigación de campo**

Se empleó la técnica e instrumento seleccionado en la muestra que fue de manera virtual, visitando a cada farmacia y les explicamos la forma en que se pasarían las encuestas, luego les enviamos el enlace virtual y recibimos toda la información que necesitábamos en la investigación.

- **Etapa V: Presentación y análisis de resultados**

Se verificó si la hipótesis era verdadera o nula.

- **Etapa VI: Conclusiones y recomendaciones**

Se verificaron los resultados versus lo planteado y se recomendó en base a los resultados obtenidos.

- **Etapa VII Defensa de trabajo de tesis**

Se presentó lo relevante de la investigación ante una comitiva evaluadora que ha llevado de cerca el desarrollo del proyecto y esta comitiva decide si el proyecto se aprueba para obtener el título de Master en Dirección Estratégica de Empresas.

- **Etapa VIII Presentación de trabajo de tesis empastado**

Etapa final donde se presenta el trabajo aprobado.

### **3.4 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS**

El cuestionario se empleó a los gerentes de las principales farmacias de la Ciudad de San Miguel, en donde se pretendió conocer el manejo de los diferentes factores organizacionales.

Se visitó cada una de las farmacias, donde previamente se informó la metodología en la cual dieron respuesta al cuestionario según su disponibilidad de tiempo ya que fue de manera virtual y automáticamente las respuestas llegaron a los miembros del grupo para poder analizarlas y llegar a las respectivas conclusiones.

En el caso de los empleados seleccionados al azar y dieron respuesta al cuestionario por medio de un enlace virtual hasta lograr completarlas, se visitó las diferentes farmacias a fin de explicar la metodología de investigación y solicitarles los datos para que luego le dieran respuesta de manera virtual.

Al finalizar con la obtención de la información se tabularon las preguntas del cuestionario y se analizaron las respuestas para luego concluir y determinar si la hipótesis de la investigación planteada se cumple o no.

## CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

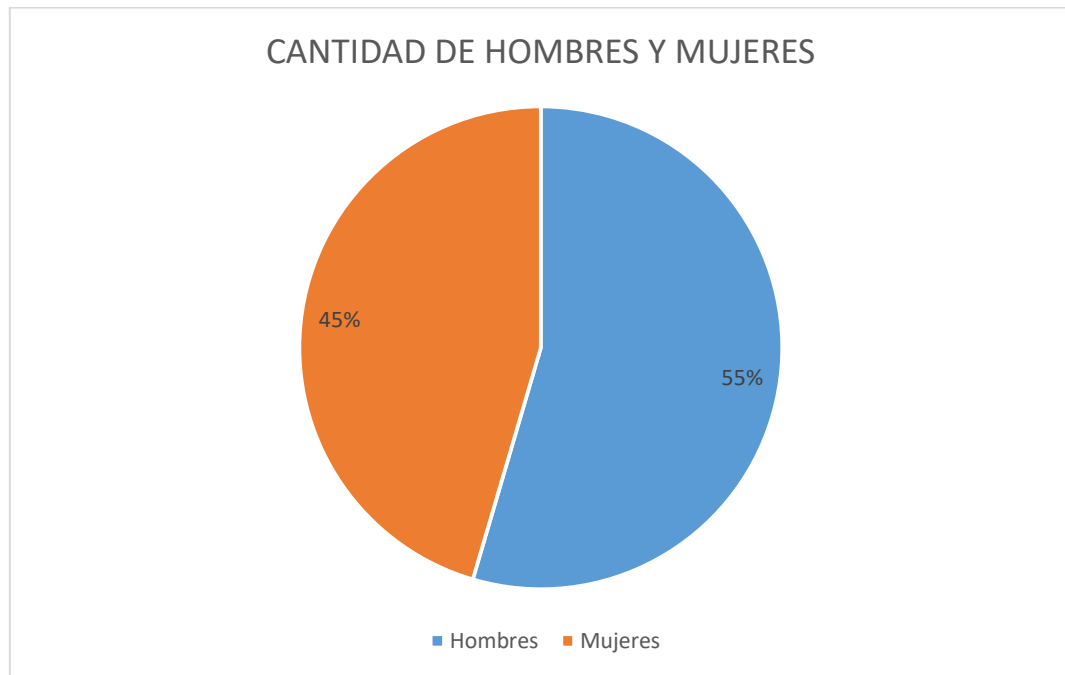
#### RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LOS GERENTES DEL SECTOR FARMACÉUTICO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

- **Sexo de los gerentes del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel**

**Objetivo:** Identificar cuantas mujeres y cuantos hombres dieron respuesta al cuestionario

**TABLA: CANTIDAD DE HOMBRES Y MUJERES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombres	6	55%
Mujeres	5	45%
<b>TOTAL</b>	11	100%



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados el 55% son hombres los que dieron respuesta al cuestionario y 45% son mujeres.

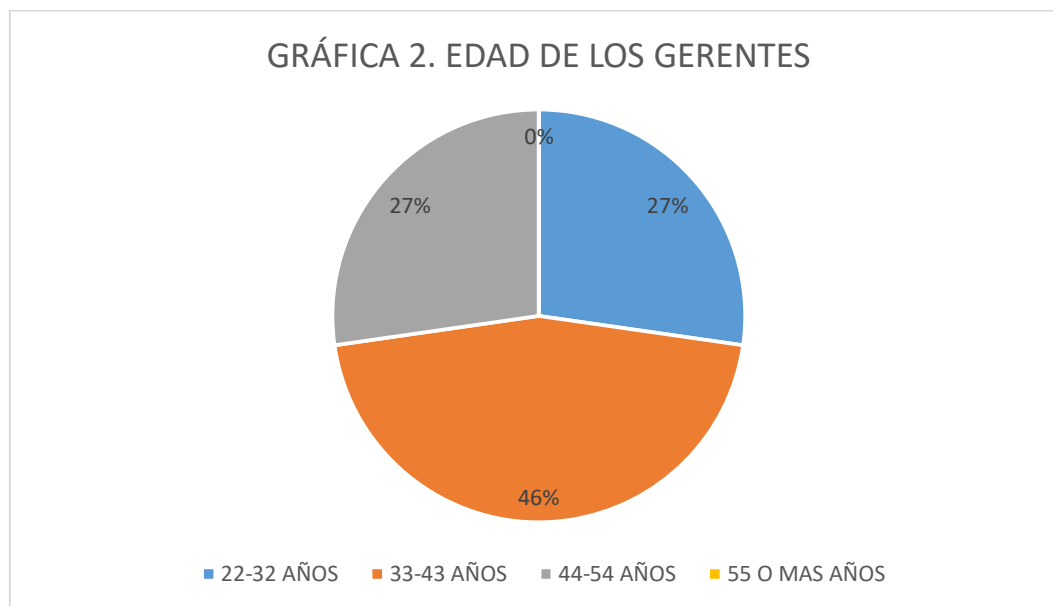
**Interpretación:** Existe una participación proporcionalmente equilibrada de personas de género masculino y femenino.

- **Edad de los Gerentes del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel**

**Objetivo:** Identificar cual es la edad de los gerentes del sector farmacéutico que dieron respuesta a la encuesta

**TABLA: EDAD DE LOS GERENTES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
33-43 AÑOS	5	46%
22-32 AÑOS	3	27%
44-54 AÑOS	3	27%
55 O MAS AÑOS	0	0%
<b>TOTAL</b>	11	100%



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos la edad que tiene la mayoría de los gerentes es de 33-43 años con el 46%, el 27% tienen la edad entre 22-32 años, el 27% la edad entre 44-54 años y el 0% más de 55 años de edad.

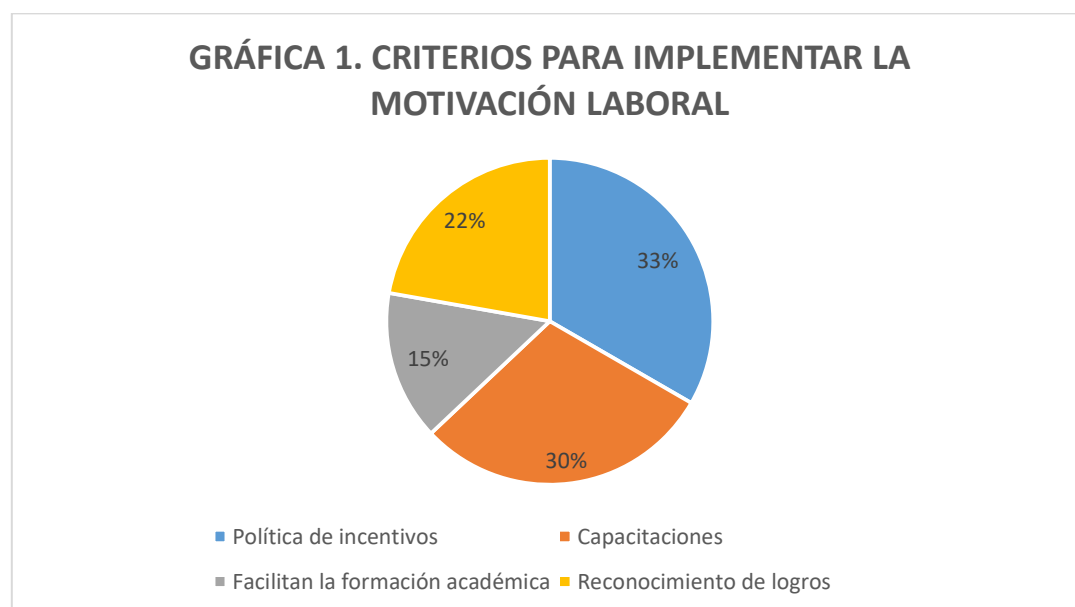
**Interpretación:** La mayoría de los gerentes tienen la edad de 33- 43 años de edad.

- **Pregunta N° 1.** ¿Para implementar la motivación laboral cuáles de los siguientes criterios considera usted aplicables dentro de la empresa?

**Objetivo:** Identificar cuáles son los criterios que utilizan para incrementar la motivación laboral en la empresa.

**TABLA 1: CRITERIOS PARA IMPLEMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Política de incentivos	9	33%
Capacitaciones	8	30%
Reconocimiento de logros	6	22%
Facilitan la formación académica	4	15%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador políticas de incentivos con el 33%, capacitaciones con el 30%, reconocimiento de logros con el 22% y un 15% facilitan la formación académica.

**Interpretación:** Los gerentes encuestados manifiestan que los criterios para implementar la motivación laboral son la política de incentivos, capacitaciones, reconocimientos de logros y la facilitación de la formación académica.

Cabe recalcar de muchos de los encuestados eligieron más de una opción, por esa razón la frecuencia da más cantidad que 11.

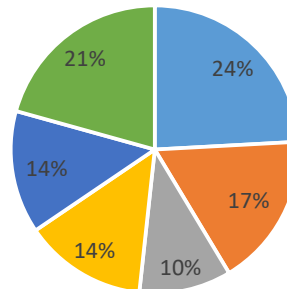
- **Pregunta N° 2.** ¿Qué acciones por parte de la gerencia contribuyen a generar un mejor clima laboral entre los empleados?

**Objetivo:** Identificar cuáles son las acciones por parte de la gerencia que contribuyen a generar un mejor clima laboral entre los empleados.

**TABLA 2: ACCIONES QUE CONTRIBUYEN A GENERAR UN MEJOR CLIMA LABORAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crean un ambiente de confianza entre el gerente y el empleado	7	24%
Implementación de programas de aprendizaje y desarrollo	6	21%
Hacen sentir a sus empleados que son escuchados	5	17%
Fomentan la competencia sana	4	14%
Implementan proyectos de responsabilidad social	4	14%
Potencian la formación	3	10%
<b>TOTAL</b>	29	100%

GRÁFICA 2. ACCIONES QUE CONTRIBUYEN A GENERAR UN MEJOR CLIMA LABORAL



- Crean un ambiente de confianza entre el gerente y el empleado
- Hacen sentir a sus empleados que son escuchados
- Potencian la formación
- Fomentan la competencia sana
- Implementan proyectos de responsabilidad social
- Implementación de programas de aprendizaje y desarrollo

*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador crean un ambiente de confianza entre el gerente y el empleado con el 24%, implementación de programas de aprendizaje y desarrollo 21%, hacen sentir a sus empleados que son escuchados con el 17%, fomentan la competencia sana 14%, Implementan proyectos de responsabilidad social 14% y un 10% restante potencian la formación.

**Interpretación:** Los gerentes encuestados manifiestan que las acciones por parte de la gerencia que contribuyen a generar un mejor clima laboral entre los empleados es que crean un ambiente de confianza entre el gerente y el empleado, Implementación de programas de aprendizaje y desarrollo, hacen sentir a sus empleados que son escuchados, fomentan la competencia sana, implementan proyectos de responsabilidad social y otros que potencian la formación.

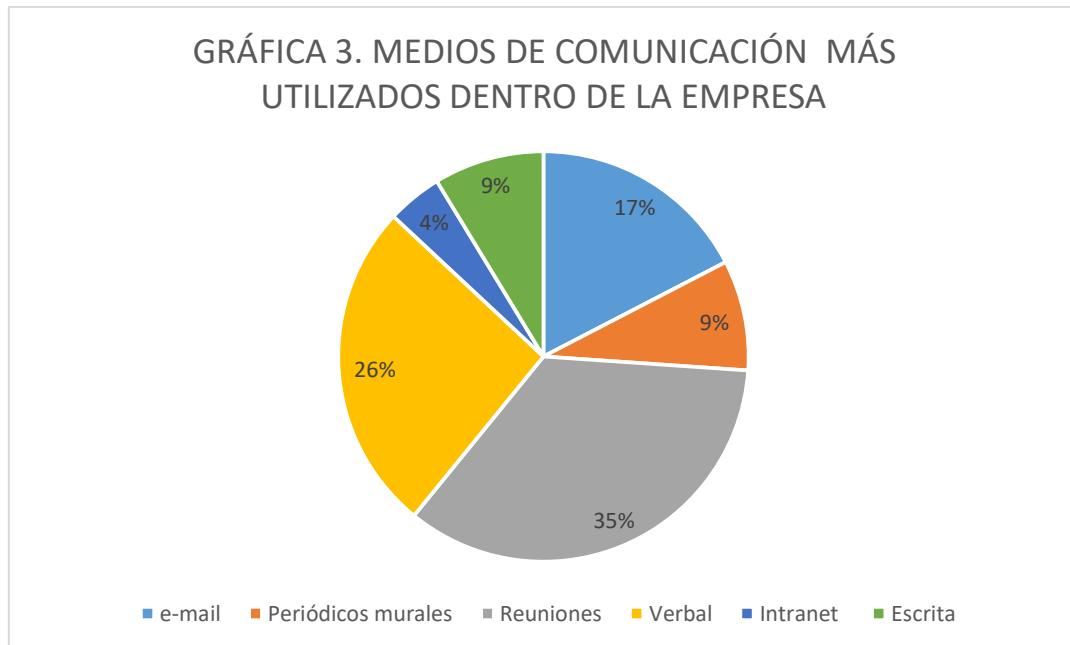
Cabe recalcar de muchos de los encuestados eligieron más de una opción, por esa razón la frecuencia da más cantidad que 11.

- **Pregunta N° 3.** La comunicación interna es clave para un buen funcionamiento dentro de la empresa y la correcta gestión del recurso humano ¿qué medios son los más utilizados dentro de la empresa?

**Objetivo:** Identificar cuáles son los medios de comunicación más utilizados dentro de la empresa.

**TABLA 3: MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS DENTRO DE LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reuniones	8	35%
Verbal	6	26%
e-mail	4	17%
Periódicos murales	2	9%
Escrita	2	9%
Intranet	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador reuniones con el 35%, verbal con el 26%, e-mail con el 17%, periódicos murales 9%, escrita 9% y un 4% restante con intranet.

**Interpretación:** Los gerentes encuestados manifiestan que los medios de comunicación más utilizados dentro de la empresa son las reuniones, verbal, e-mail, periódicos murales, escrita y otros a través de intranet.

Cabe recalcar de muchos de los encuestados eligieron más de una opción, por esa razón la frecuencia da más cantidad que 11.

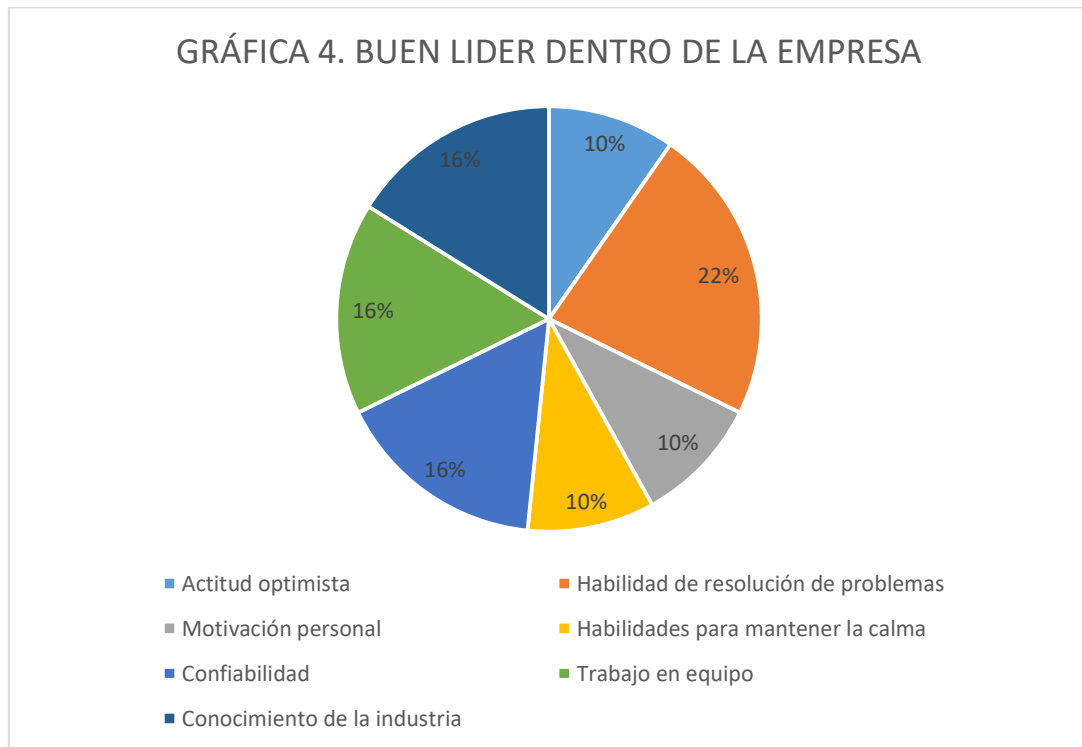
- **Pregunta N° 4.** ¿Cómo un empleado puede convertirse en un buen líder?

**Objetivo:** Analizar como un empleado se puede convertir en un buen líder dentro de la empresa.

**TABLA 4: BUEN LIDER DENTRO DE LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Habilidad de resolución de problemas	7	22%
Confiabilidad	5	16%
Trabajo en equipo	5	16%
Conocimiento de la industria	5	16%
Actitud optimista	3	10%
Motivación personal	3	10%
Habilidades para mantener la calma	3	10%
<b>TOTAL</b>	31	100%

GRÁFICA 4. BUEN LIDER DENTRO DE LA EMPRESA



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador Habilidad de resolución de problemas con el 22%, confiabilidad con el 16%, trabajo en equipo 16%, conocimiento de la industria 16%, actitud optimista 10%, motivación personal 10% y habilidades para mantener la calma verbal con el 10%.

**Interpretación:** Los gerentes encuestados manifiestan que para que un empleado sea un buen líder dentro de la empresa deben de tener habilidad de resolución de problemas, confiabilidad, trabajo en equipo, conocimiento de la industria, actitud optimista, motivación personal y habilidades para mantener la calma.

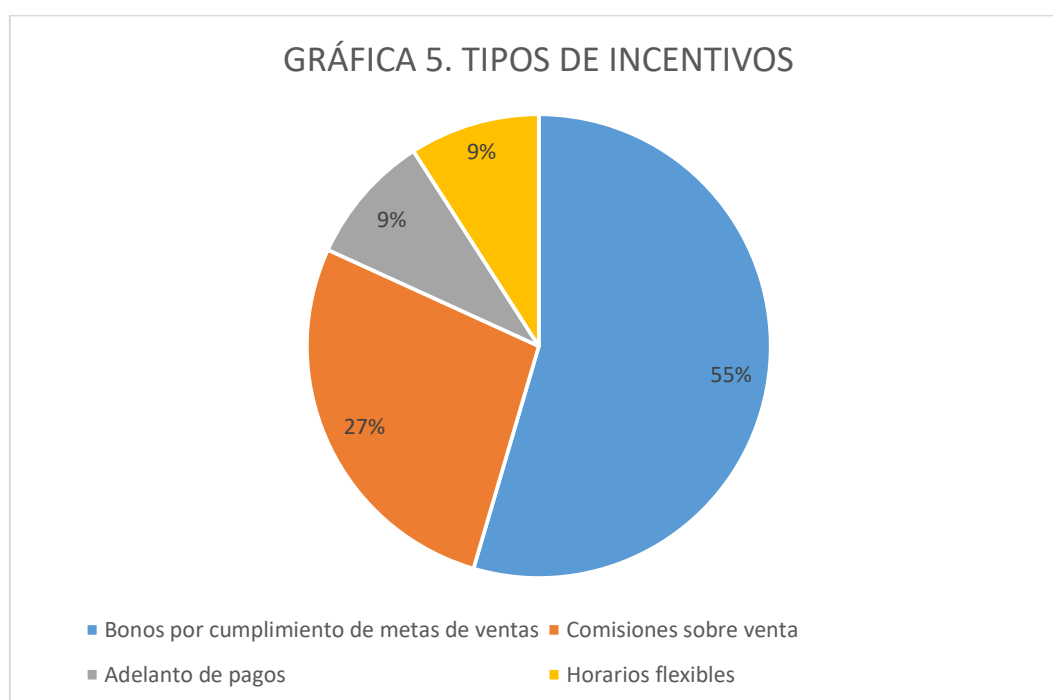
Cabe recalcar de muchos de los encuestados eligieron más de una opción, por esa razón la frecuencia da más cantidad que 11.

- **Pregunta N° 5.** ¿Ofrecen algún tipo de incentivo para sus empleados? si, no, cuales.

**Objetivo:** Identificar cuáles son los tipos de incentivos que ofrecen para sus empleados

**TABLA 5: TIPOS DE INCENTIVOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bonos por cumplimiento de metas de ventas	6	55%
Comisiones sobre venta	3	27%
Adelanto de pagos	1	9%
Horarios flexibles	1	9%
<b>TOTAL</b>	11	100%



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador bono por cumplimiento de meta de venta con el 55%, comisiones sobre venta 27%, adelanto de pagos con el 9% al igual que los horarios flexibles con el 9%.

**Interpretación:** Los gerentes encuestados manifiestan que ellos ofrecen diferentes tipos de incentivo para sus empleados como los bonos por cumplimiento de metas de ventas, comisiones sobre venta, adelanto de pagos y horarios flexibles.

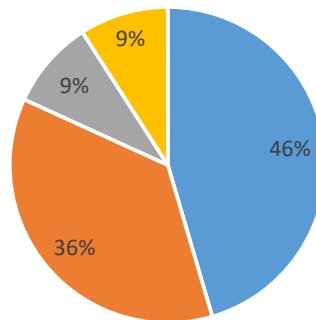
- **Pregunta N° 6.** ¿Mencione cuáles son las formas en que se fomenta el trabajo en equipo por parte de los empleados?

**Objetivo:** Identificar cuáles son las formas en que se fomenta el trabajo en equipo por parte de los empleados.

**TABLA 6: FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ayudarse mutuamente entre los compañeros	5	46%
Trabajando todos por llegar a la meta de ventas asignada	4	36%
Colaboración mutua para el despacho de mercadería a clientes	1	9%
Fomentar la confianza, entre gerente y empleado.	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 6. FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO**



- Ayudarse mutuamente entre los compañeros
- Trabajando todos por llegar a la meta de ventas asignada
- Colaboración mutua para el despacho de mercadería a clientes
- Fomentar la confianza, entre gerente y empleado.

*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador ayudarse mutuamente entre los compañeros con el 46%, trabajando todos por llegar a la meta de ventas asignada 36%, colaboración mutua para el despacho de mercadería a clientes 9% al igual que Fomentar la confianza, entre gerente y empleado con el 9%.

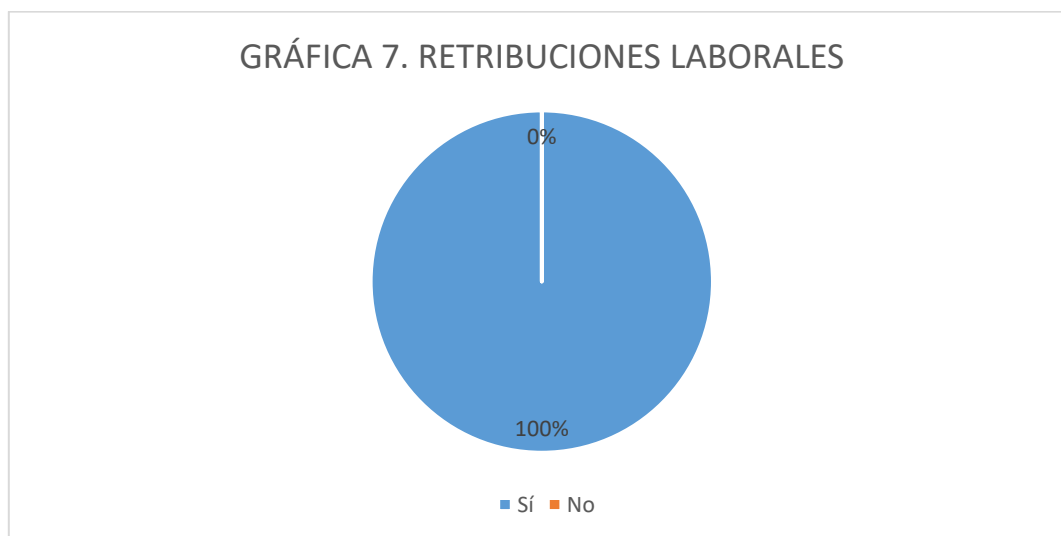
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que hay muchas las formas en que se fomenta el trabajo en equipo por parte de los empleados como ayudarse mutuamente entre los compañeros, trabajando todos por llegar a la meta de ventas asignada, colaboración mutua para el despacho de mercadería a clientes y fomentar la confianza, entre gerente y empleado.

- **Pregunta N° 7.** ¿Considera usted que los empleados tienen retribuciones laborales en sus áreas de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen retribuciones laborales en sus áreas de trabajo.

**TABLA 7: RETRIBUCIONES LABORALES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	11	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	11	100%



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador Sí los empleados tienen retribuciones laborales en sus áreas de trabajo con el 100% y No con el 0%.

**Interpretación:** Todos los gerentes encuestados manifiestan que los empleados tienen retribuciones laborales en sus áreas de trabajo.

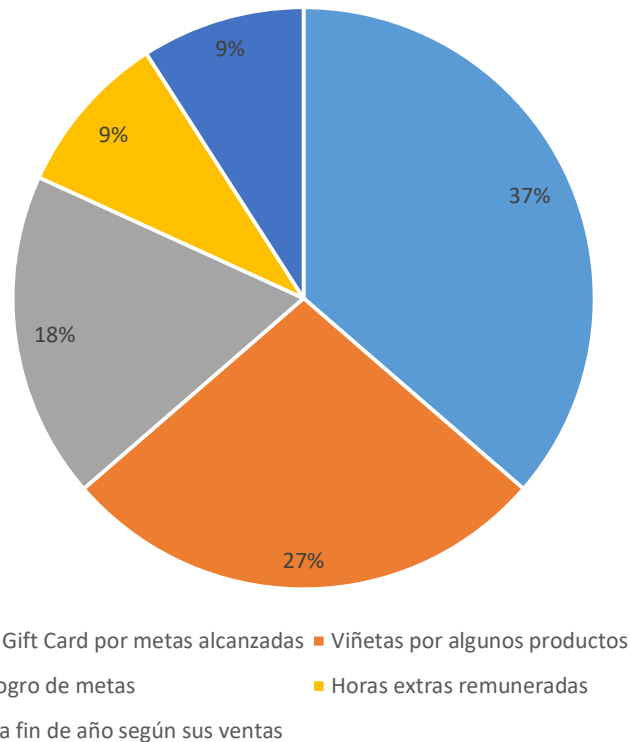
- **Pregunta N° 8.** ¿Cuáles son las condiciones laborales que se manejan con los empleados?

**Objetivo:** Identificar cuáles son las condiciones laborales que se manejan con los empleados en la empresa.

**TABLA 8: CONDICIONES LABORALES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económica, Gift Card por metas alcanzadas	4	37%
Viñetas por algunos productos	3	27%
Bonos por logro de metas	2	18%
Horas extras remuneradas	1	9%
Vacaciones a fin de año según sus ventas	1	9%
<b>TOTAL</b>	11	100%

GRÁFICA 8. CONDICIONES LABORALES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador económica, Gift Card por metas alcanzadas con el 37%, viñetas por algunos productos 27%, bonos por logro de metas 18%, horas extras remuneradas 9%, al igual vacaciones a fin de año según sus ventas que también tiene el 9%.

**Interpretación:** Los gerentes encuestados manifiestan que las condiciones laborales que se manejan con los empleados son económica, Gift Card por metas alcanzadas, viñetas por algunos productos, bonos por logro de metas, horas extras remuneradas y vacaciones a fin de año según sus ventas.

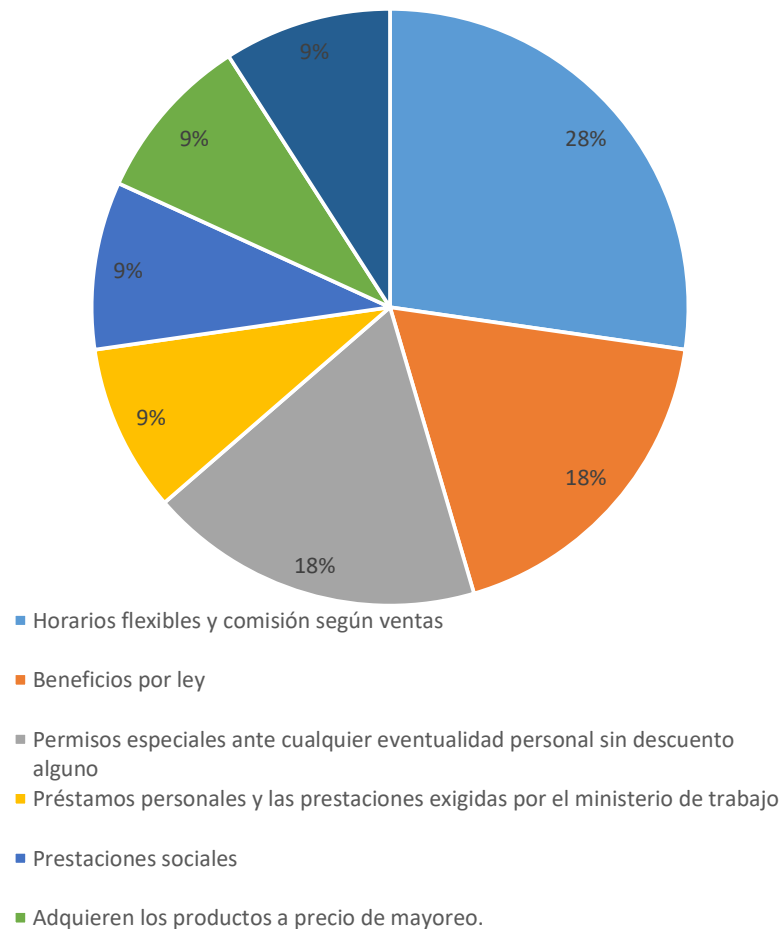
- **Pregunta N° 9.** ¿Los empleados cuentan con algún tipo de beneficio laboral? si, no, cuales.

**Objetivo:** Identificar cuáles son los beneficios laborales con los que cuentan los empleados.

**TABLA 9: BENEFICIOS LABORALES**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Horarios flexibles y comisión según ventas	3	28%
Beneficios por ley	2	18%
Permisos especiales ante cualquier eventualidad personal sin descuento alguno	2	18%
Préstamos personales y las prestaciones exigidas por el ministerio de trabajo	1	9%
Prestaciones sociales	1	9%
Adquieren los productos a precio de mayoreo.	1	9%
Horarios flexibles para estudiar el fin de semana	1	9%
<b>TOTAL</b>	11	100%

GRÁFICA 9. BENEFICIOS LABORALES



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador Horarios flexibles y comisión según ventas con el 28%, seguido de beneficios por ley con el 18%, al igual que permisos especiales ante cualquier eventualidad personal sin descuento alguno con el 18%, en cambio préstamos personales y las prestaciones exigidas por el ministerio de trabajo con el 9%, prestaciones sociales 9%, adquieren los productos a precio de mayoreo 9% y horarios flexibles para estudiar el fin de semana con el 9%.

**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que los beneficios laborales que tienen sus empleados son en su mayoría horarios flexibles y comisión según ventas seguido de beneficios por ley, permisos especiales ante cualquier eventualidad personal sin descuento alguno, préstamos personales y las prestaciones exigidas por el ministerio de

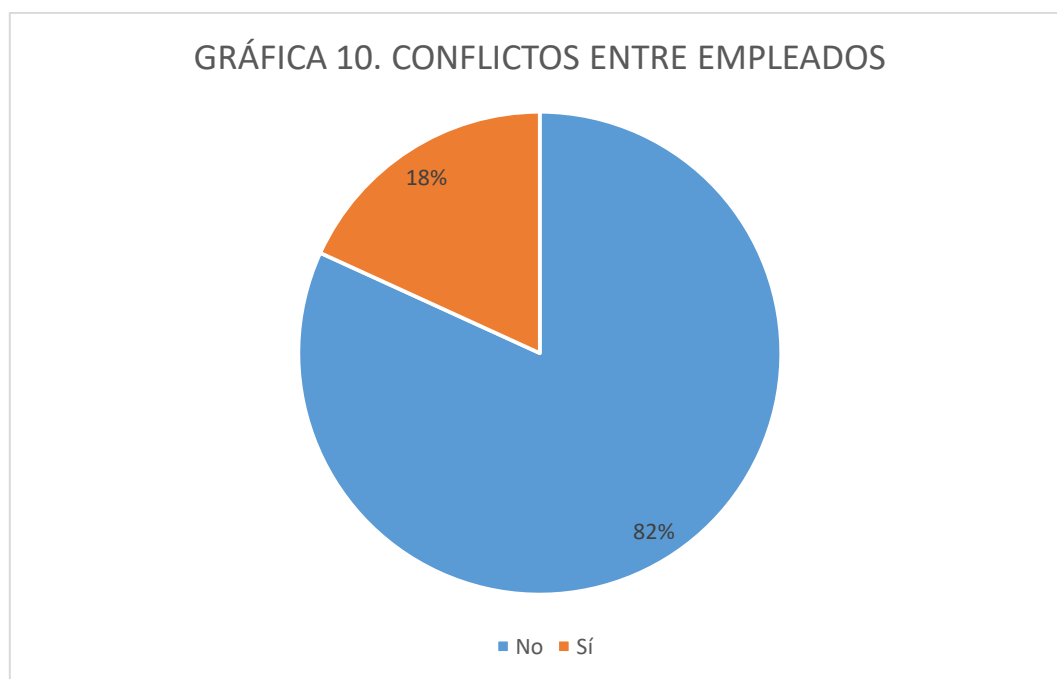
trabajo, prestaciones sociales, adquieren los productos a precio de mayoreo y horarios flexibles para estudiar los fines de semana.

- **Pregunta N° 10.** ¿Se dan conflictos dentro de la empresa por parte de los empleados?

**Objetivo:** Identificar si se dan conflictos dentro de la empresa por parte de los empleados

**TABLA 10: CONFLICTOS ENTRE EMPLEADOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	9	82%
Sí	2	18%
<b>TOTAL</b>	11	100%



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos el indicador Sí tiene el 18% y No con el 82% que no hay conflictos entre empleados.

**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que no existen conflictos entre los empleados, pero la minoría manifiesta que si existen conflictos.

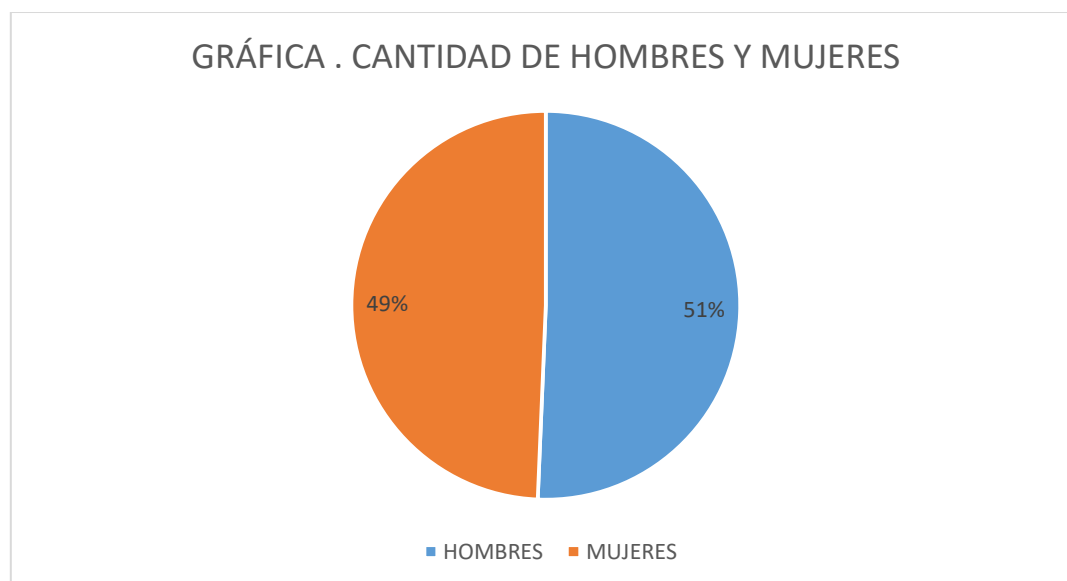
## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA TRABAJADORES DEL SECTOR FARMACÉUTICO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

- **Sexo de mujeres y hombres del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel**

**Objetivo:** Identificar cuantas mujeres y cuantos hombres dieron respuesta al cuestionario

**TABLA: CANTIDAD DE HOMBRES Y MUJERES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	115	51%
Femenino	112	49%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados el 51% son hombres los que dieron respuesta a la encuesta y 49% son mujeres.

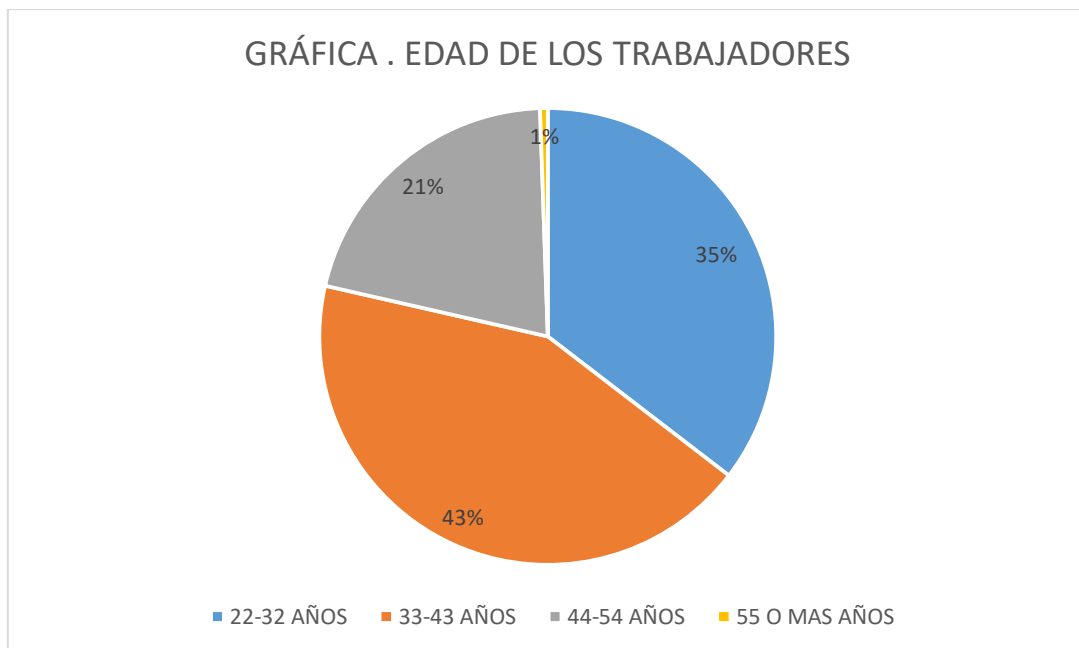
**Interpretación:** Existe una participación proporcionalmente equilibrada de personas de género masculino y femenino.

- **Edad de los trabajadores que dieron respuesta al cuestionario**

**Objetivo:** Identificar cual es la edad de los trabajadores que dieron respuesta al cuestionario.

**TABLA: EDAD DE LOS TRABAJADORES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
33-43 AÑOS	95	43%
22-32 AÑOS	78	35%
44-54 AÑOS	46	21%
55 O MAS AÑOS	8	1%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos el 35 de los trabajadores tiene la edad de 33-43 años, el 35% tienen la edad entre 22-32 años, el 21% la edad entre 44-54 años y el 1% más de 55 años de edad.

**Interpretación:** Los empleados del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel tienen la edad de 33- 43 años.

- **Pregunta N° 1.** ¿En qué tipo de circunstancias usted se siente motivado en su trabajo?

**Objetivo:** Identificar las circunstancias en las cuales los empleados se sienten motivados

**TABLA 1: MOTIVACIÓN EN SU TRABAJO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Incentivos	76	29%
Buenas condiciones Laborales	75	29%
Crecimiento profesional	62	24%
Prestaciones	40	15%
Otros	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan al indicador incentivos y las buenas condiciones laborales con el 29%, crecimiento personal con el 24% cuando hay prestaciones el 15% y un 3% restante cuanto hay otro tipo de motivación.

**Interpretación:** Los encuestados se sienten motivados con incentivos y buenas condiciones laborales, en cambio el resto de encuestados consideran que son el crecimiento profesional, prestaciones y otros tipos de motivaciones.

Cabe recalcar que muchos de los encuestados eligieron más de una opción, por esa razón la frecuencia es más la calculada de 227.

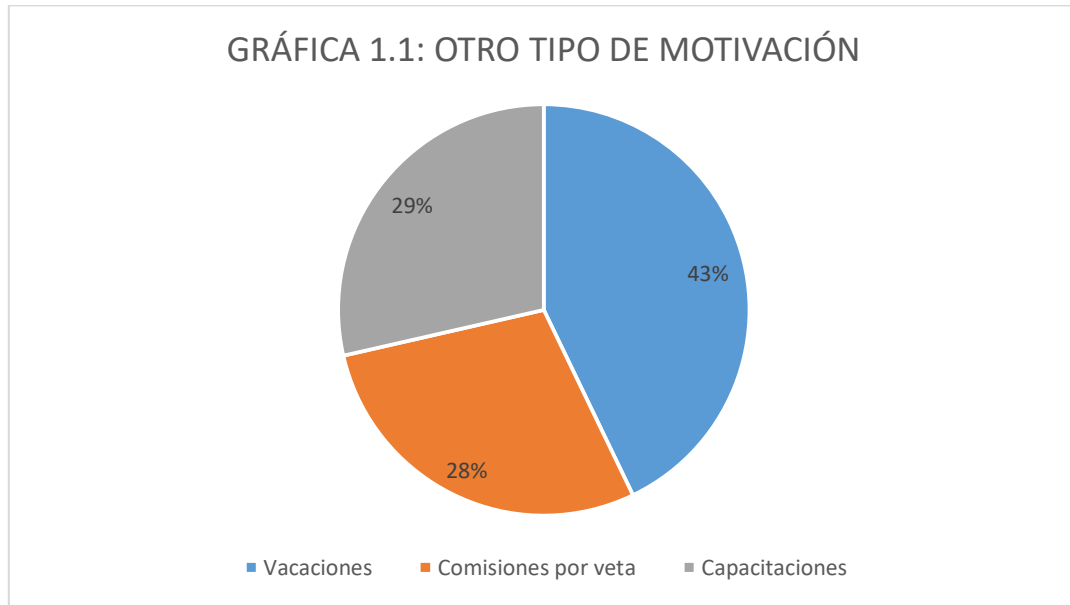
- **Pregunta N° 1.1.** Si usted se siente motivado con Incentivos, Buenas condiciones Laborales, Crecimiento profesional y Prestaciones ¿Cuál sería otro tipo de motivación en su trabajo?

**Objetivo:** Identificar cuáles son otros los tipos de incentivos que la empresa les ofrece a los empleados para sentirse motivados.

**TABLA 1.1: OTRO TIPO DE MOTIVACIÓN**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Vacaciones	3	29%
Comisiones por venta	2	29%
Capacitaciones	3	24%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

GRÁFICA 1.1: OTRO TIPO DE MOTIVACIÓN



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados prefieren el indicador vacaciones y capacitaciones con el 29% y comisión por venta con el 24%. Estos son otros tipos de motivación que la empresa les da. Esta frecuencia fue de un total de 8 encuestados.

**Interpretación:** A las personas encuestadas les motiva las vacaciones, comisiones por ventas y a otros las capacitaciones.

- **Pregunta N° 2** ¿Cuáles de los siguientes criterios elegiría usted para que exista un buen clima laboral en la empresa?

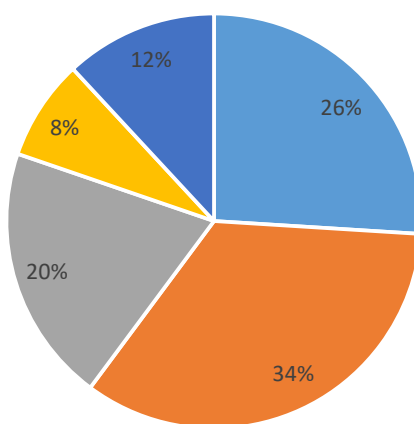
**Objetivo:** Identificar cuáles son los criterios que se consideran para que exista un buen clima laboral en la empresa para la cual trabajan.

**TABLA 2: CRITERIOS PARA UN BUEN CLIMA LABORAL**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Integración entre empleado y gerente	92	34%
Respeto entre compañeros.	70	26%
Reconocimiento por parte de la gerencia	54	20%
Flexibilidad horaria	32	12%
Infraestructura de trabajo adecuado	21	8%
<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 2. CRITERIOS PARA UN BUEN CLIMA LABORAL**

- Respeto entre compañeros.
- Integración entre empleado y gerente
- Reconocimiento por parte de la gerencia
- Infraestructura de trabajo adecuado
- Flexibilidad horaria



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador Integración entre empleado y gerente con el 34%, el 26% que debe existir el respeto entre compañeros, en cambio el 20% dice que debe existir un reconocimiento por parte de la gerencia, el 12% que flexibilidad horaria y el 8% una infraestructura de trabajo adecuado.

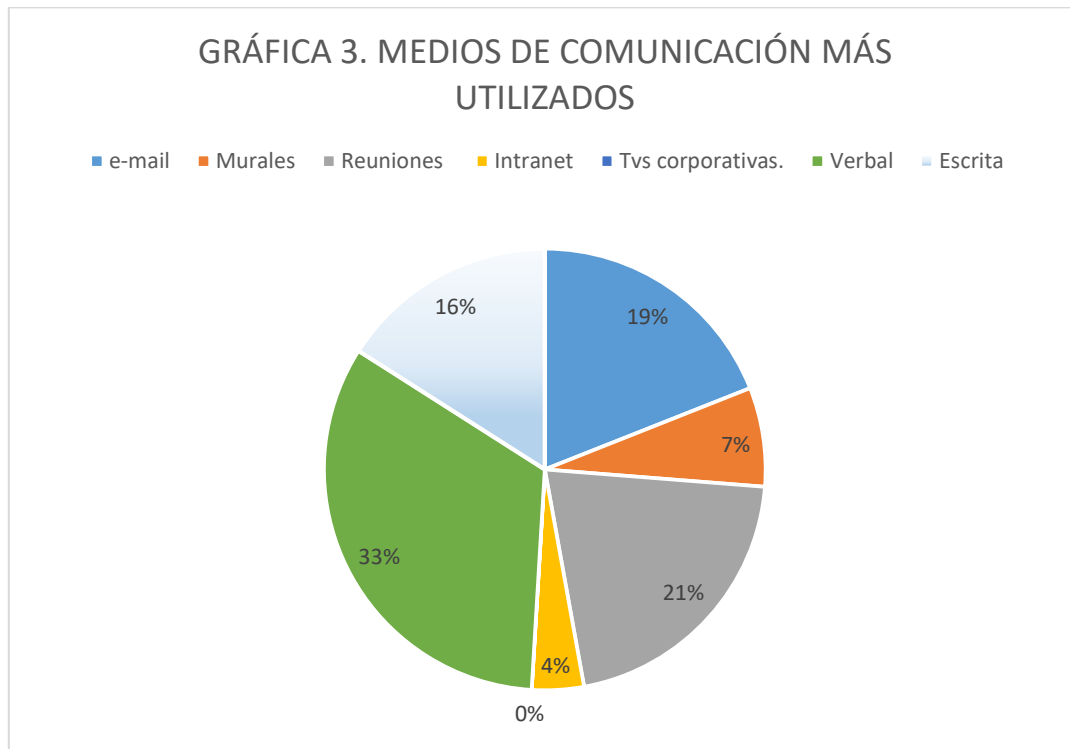
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que para que exista un buen clima laboral dentro de la empresa debe existir una integración entre el empleado y gerente, en cambio el resto manifiesta que, con el Respeto entre compañeros, Reconocimiento por parte de la gerencia, Flexibilidad horaria y la Infraestructura de trabajo adecuado. Cabe recalcar que muchos de los encuestados eligieron más de una opción.

- **Pregunta N° 3** ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados dentro de la empresa para comunicarse con ustedes?

**Objetivo:** Determinar cuáles son los medios de comunicación más utilizados dentro de la empresa para comunicarse con los empleados.

**TABLA 3: MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Verbal	87	33%
Reuniones	55	21%
e-mail	50	19%
Escrita	42	16%
Murales	19	7%
Intranet	10	4%
TV corporativas	0	0%
<b>TOTAL</b>	263	100%



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador comunicación verbal con el 33%, en cambio el 21% manifiesta que es en Reuniones, pero esta el 19% que se comunica a través de e-mail, existe un 16% que lo hacen de forma escrita, un 7% por medio de murales, el 4% por intranet y un 0% no utiliza TV corporativas para comunicarse.

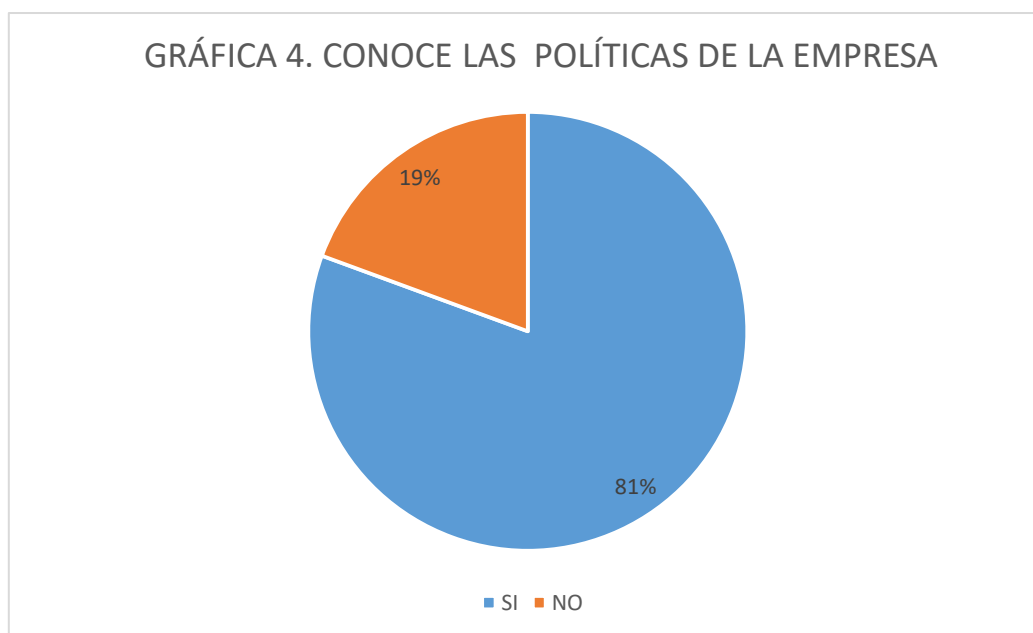
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que los medios de comunicación más utilizados para comunicarse con ellos dentro de la empresa es de forma verbal, en cambios los demás manifiestan que los hacen a través de Reuniones, e-mail, de forma escrita, a través de Murales, intranet y la que no utilizan es tvs corporativas. Cabe recalcar que muchos de los encuestados eligieron más de una opción.

- **Pregunta N° 4.** ¿Cuándo lo contrataron le informaron acerca de las políticas que la empresa posee?

**Objetivo:** Identificar si al empleado le informaron acerca de las políticas que la empresa posee.

**TABLA 4: CONOCE LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	183	81%
No	44	19%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador Sí con el 81% que manifiestan que cuando lo contrataron si les informaron acerca de las políticas que la empresa posee pero el 19% manifiesta que cuando los contrataron no les informaron de las políticas de la empresa .

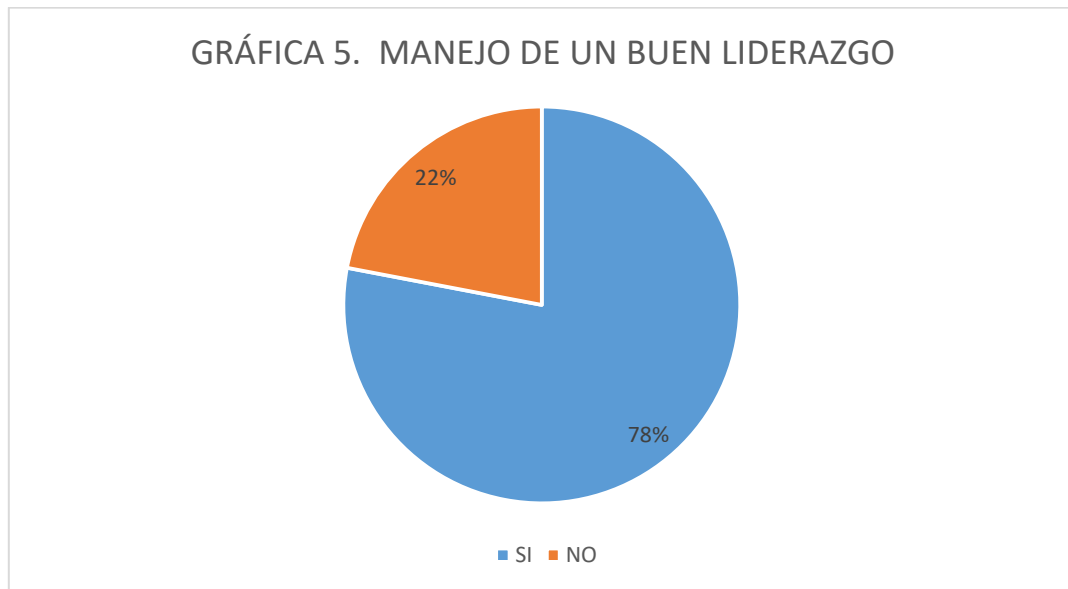
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que, sí conocen las políticas de la empresa.

- **Pregunta N° 5** ¿Considera usted que se maneja un buen liderazgo dentro de esta empresa?

**Objetivo:** Identificar si en la empresa se maneja un buen liderazgo

**TABLA 5: MANEJO DE UN BUEN LIDERAZGO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	177	78%
No	50	22%
<b>TOTAL</b>	227	100%



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador Sí. Según los resultados obtenidos el 78% de los encuestados manifiestan que sí existe un buen liderazgo, en cambio el 22% manifiesta que no existe un buen liderazgo.

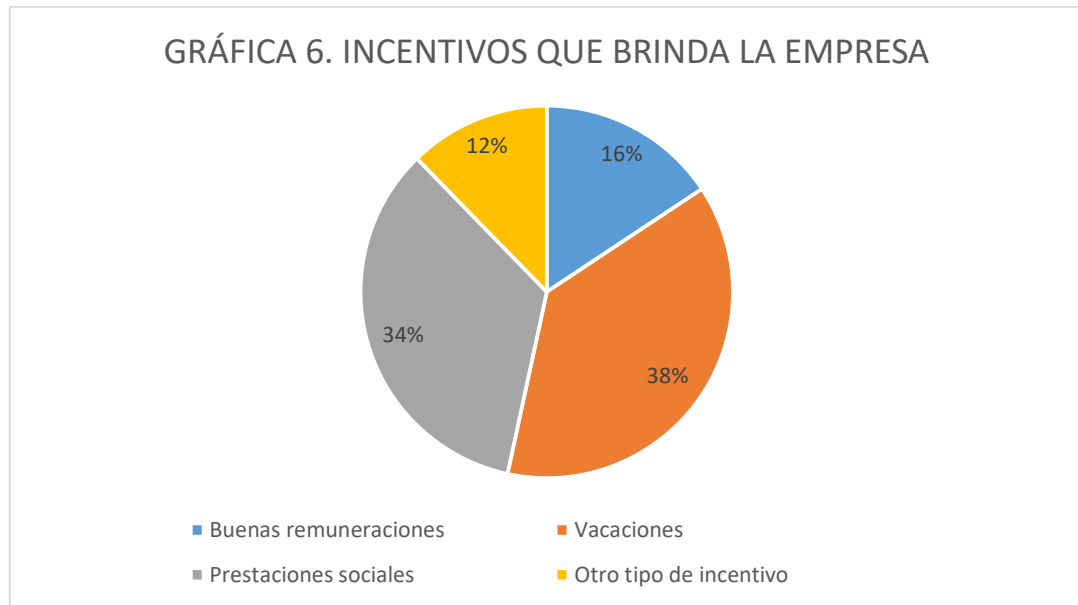
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que sí existe un buen liderazgo en la empresa para la cual trabajan y la minoría dice que no existe un buen liderazgo en la empresa en la que trabajan.

- **Pregunta N° 6** ¿De los siguientes incentivos cuales brinda la empresa para la que usted labora?

**Objetivo:** Determinar cuántos son los incentivos que brinda la empresa a los trabajadores de las farmacias.

**TABLA 6: INCENTIVOS QUE BRINDA LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vacaciones	101	38%
Prestaciones sociales	92	34%
Remuneraciones	42	16%
Otro tipo de incentivo	33	12%
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador vacaciones con el 38%, el 34% manifiesta que las prestaciones sociales, el 16% las buenas remuneraciones, pero hay un 12% que es otro tipo de incentivo que reciben de parte de la empresa

**Interpretación:** Los encuestados manifiestan uno de los mejores incentivos que la empresa les da son las vacaciones y el resto manifiesta que son las Prestaciones sociales, las buenas remuneraciones y otro tipo de incentivo. Cabe recalcar que muchos de los encuestados eligieron más de una opción.

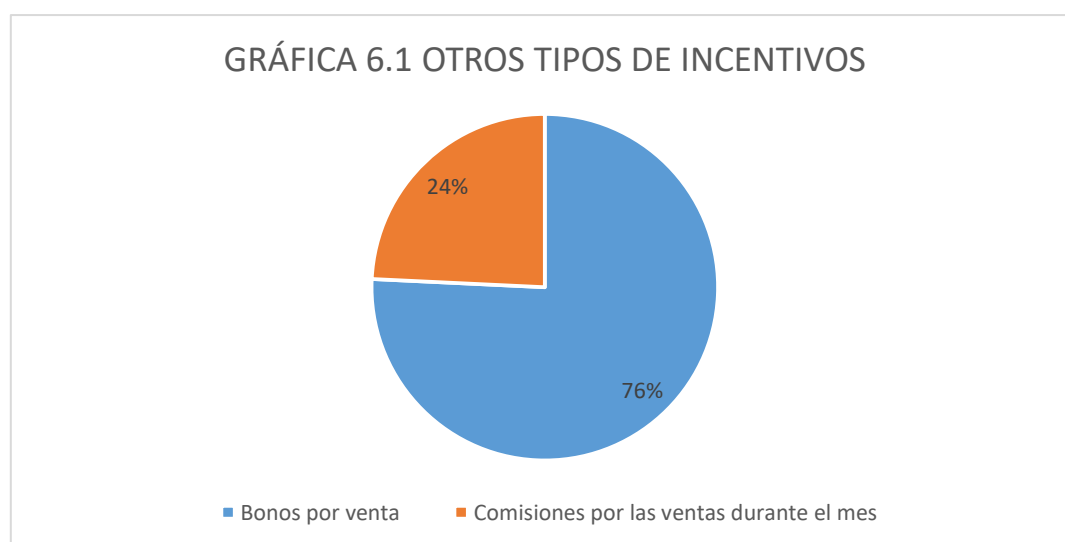
- **Pregunta N° 6.1**

Si no es ninguno de estos incentivos que la empresa les da buenas remuneraciones, vacaciones, prestaciones sociales, ¿Cuáles son los tipos otros tipos de incentivos que le ofrece la empresa?

**Objetivo:** calcular cuales son los otros tipos de incentivos que brinda la empresa a los trabajadores de las farmacias.

**TABLA 6.1 OTROS TIPOS DE INCENTIVOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bonos por venta	25	76%
Comisiones por las ventas durante el mes	8	24%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador Bonos por venta con el 76% y el 24% manifiesta que Comisiones por las ventas durante el mes, estos son otros tipos de incentivos que la empresa les da.

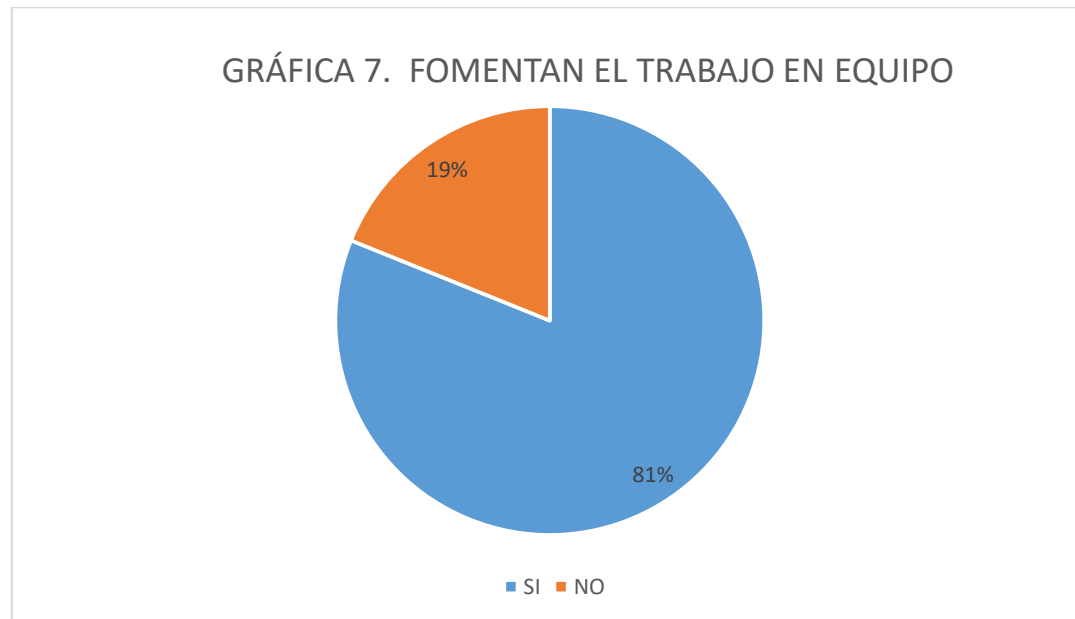
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que otros tipos de incentivos que la empresa les da son bonos por venta y comisiones por las ventas durante el mes.

- **Pregunta N° 7** ¿Dentro de la empresa en la que usted labora, fomentan el trabajo en equipo?

**Objetivo:** Identificar si dentro de la empresa fomentan el trabajo en equipo

**TABLA 7: FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	184	81%
NO	43	19%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador Sí con el 81% que fomentan el trabajo en equipo pero el 19% manifiesta que no fomentan el trabajo en equipo.

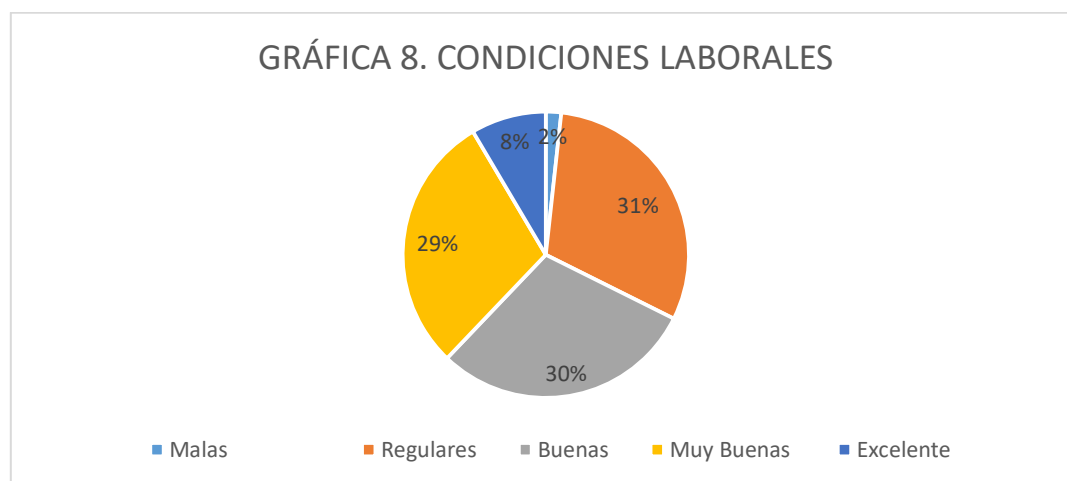
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que dentro de la empresa en la que trabajan sí fomentan el trabajo en equipo y la minoría manifiesta que no es fomentado el trabajo en equipo dentro de la empresa.

- **Pregunta N° 8** ¿Cómo valora las condiciones laborales que le brinda la empresa?

**Objetivo:** Identificar como los trabajadores valoran las condiciones laborales que les brinda la empresa.

**TABLA 8: CONDICIONES LABORALES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regulares	72	31%
Buenas	70	30%
Muy Buenas	69	29%
Excelente	20	8%
Malas	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>100%</b>



Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados se abrieren al indicador Regulares con el 31% que son sus condiciones laborales que le brinda la empresa el 30% manifiesta que son buenas, hay un 29% que dice que nos muy buenas, un 8% que son excelentes y hay un 2% que manifiesta que son malas.

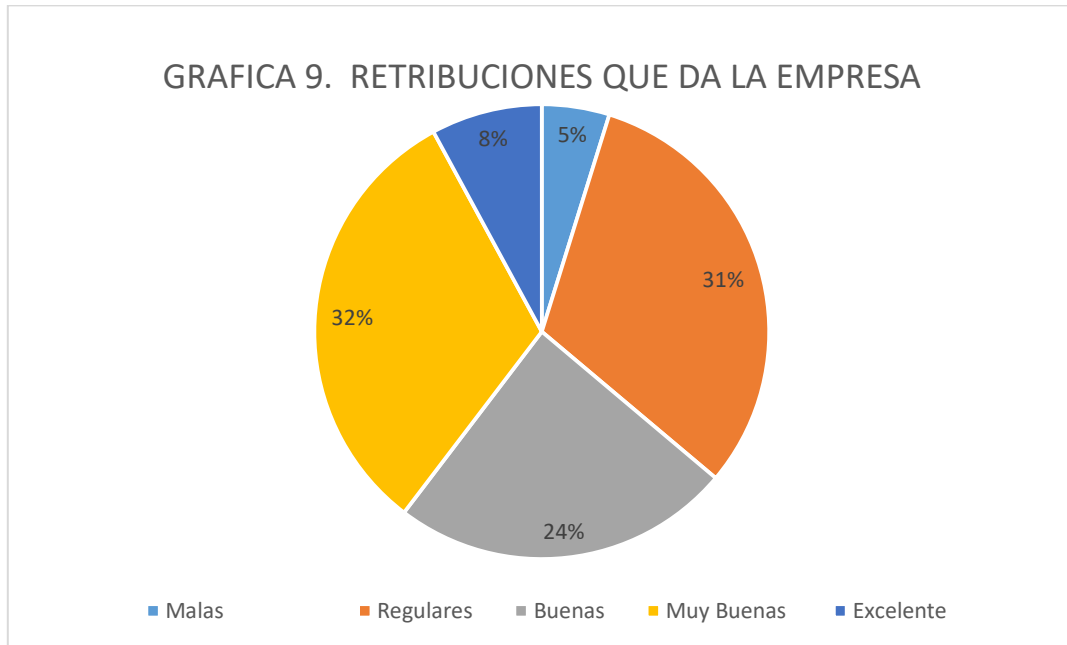
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que las condiciones laborales que da la empresa para la cual trabajan son regulares, pero hay otra parte que manifiesta que son buenas, muy buenas, excelentes y otros que son malas. Cabe recalcar que muchos de los encuestados eligieron más de una opción.

- **Pregunta N° 9** ¿Cómo evalúa las retribuciones que le da su empresa por su trabajo?

**Objetivo:** Identificar como los empleados evalúan las retribuciones que la empresa les da por su trabajo.

**TABLA 9: RETRIBUCIONES QUE DA LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buenas	72	32%
Regulares	71	31%
Buenas	55	24%
Excelente	18	8%
Malas	11	5%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados optan por el indicador muy buenas con el 32% que manifiestan que las retribuciones que le da su empresa por su trabajo son muy buenas, el 31% manifiesta que son regulares, un 24% que son buenas, el 8% que son excelentes y un 5% que son malas.

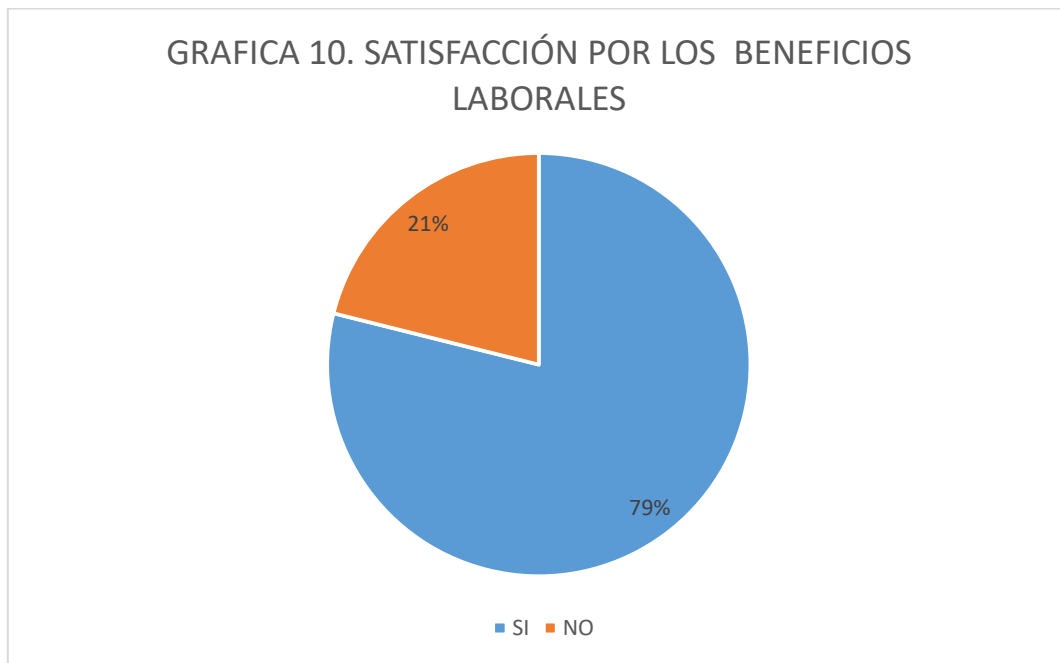
**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que las retribuciones que le da su empresa por su trabajo son muy buenas, pero hay otra parte que manifiesta que regulares, buenas, excelentes y otros que son malas.

- **Pregunta N° 10** ¿Se siente satisfecho con los beneficios laborales que le brinda la empresa?

**Objetivo:** Analizar si los trabajadores se sienten satisfecho con los beneficios laborales que les brinda la empresa

**TABLA 10: SATISFACCIÓN POR LOS BENEFICIOS LABORALES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	179	79%
NO	48	21%
<b>TOTAL</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Tabla y gráfica diseñadas y elaboradas por el equipo investigador*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de los encuestados se abrieron al indicador Sí con el 79% que manifiestan que se sienten satisfechos con los beneficios laborales que les brindan la empresa, pero el 21% manifiesta que No se siente satisfecho

**Interpretación:** Los encuestados manifiestan que se sienten satisfechos con los beneficios laborales que les brindan la empresa y la minoría manifiesta que no están de acuerdo con los beneficios laborales que les da la empresa para cual trabajan.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES.**

1. Al analizar los factores organizacionales se concluye que la motivación, el clima laboral, liderazgo y la comunicación son clave importante dentro de la investigación, de igual forma lo son los factores del rendimiento laboral como incentivos, trabajo en equipo, condiciones laborales, retribuciones y beneficios laborales.
2. Como parte de los factores organizacionales tenemos la motivación que es un factor importante para los empleados del sector farmacéutico, en donde ellos se sienten motivados por las vacaciones y las prestaciones sociales, ya que el resultado fue significativo con un total de 79 trabajadores encuestados, aunque dentro del rendimiento laboral las condiciones laborales se dan de manera regular.
3. Los factores del rendimiento laboral más influyentes en la gerencia son los incentivos por formar parte de las retribuciones laborales, pues el 100% de los encuestados dieron una respuesta positiva, y las retribuciones laborales influyen de manera directa en el rendimiento laboral.
4. Los medios de comunicación que más se utilizan en la empresa son las reuniones y de forma directa la comunicación verbal, por ser la comunicación el medio más utilizado en las empresas para un mejor trabajo en equipo según la investigación.
5. Cuando un empleado está motivado y tiene buenos incentivos, un buen clima laboral y buena comunicación con su jefe el trabajo se hace interactivo y aumenta la productividad de la empresa. De acuerdo a esta investigación la respuesta más alta que se obtuvo fue que las condiciones laborales para ellos son regulares, sin embargo se sienten satisfechos con los beneficios laborales que la empresa les brinda.
6. Dentro del rendimiento laboral como parte de sus actividades diarias los empleados fomentan el trabajo en equipo, según la gerencia lo logran a través de la ayuda mutua entre compañeros.
7. El clima laboral es elemental dentro de todas las organizaciones en vista que la integración entre empleados y gerente fomenta el respeto entre todos los compañeros. Para la gerencia como para los empleados para generar un clima laboral es a través de la integración.

8. Inciden los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel, Sí inciden porque estos están involucrados en todas las actividades diarias que realizan los trabajadores dentro de la empresa.
9. Se identifican los principales factores organizacionales que inciden en el desempeño de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel, Sí se identifican porque todos los factores son de mucha importancia ya que están directamente relacionado con el recurso humano que forma parte de las organizaciones.
10. Influyen los factores organizacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel, Sí influyen debido a que los factores juegan un papel importante dentro de la empresa y por ende el buen manejo de estos están estrechamente relacionados con los resultados que los empleados brinden en la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Continuar creando hábitos empresariales en los que se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, esto con el fin de que el empleado brinde su potencial al máximo en sus labores.
2. Optimizar la comunicación entre empleados y jefaturas, tomando en cuenta ideas, opiniones y sugerencias de los empleados, de esta manera se sentirán integrados dentro de la empresa.
3. Darle alta relevancia a la infraestructura de la organización, esto para la mejora continua de la realización de las actividades diarias para que sean más eficientes.
4. Continuar con capacitaciones en todas las áreas de las empresas farmacéuticas para que se pueda tener conocimientos y detectar posibles oportunidades de mejora en las áreas de trabajo.
5. Realizar actividades que fomenten el compañerismo dentro de las empresas farmacéuticas, realizando actividades creativas ajenas al contexto laboral para que los empleados puedan interactuar entre sí y puedan tener un clima laboral armonioso.

6. Monitorear las áreas de trabajo a fin de que el empleado tenga lo necesario y trabaje en el mejor ambiente.
7. Explotar todas las formas de comunicación existentes y que están al alcance de gerentes y colaboradores a fin de hacer más dinámicas las formas de comunicación.
8. Dar oportunidades de crecimiento interno dentro de las empresas, ya que existen empleados con experiencia y años de servicio que conocen el desarrollo de las actividades sobre el puesto de trabajo.
9. Mantener siempre esa buena coordinación de actividades y comunicación entre el gerente y trabajador a fin de que no existan barreras que impidan el trabajo en equipo y el desarrollo de actividades cotidianas.
10. Motivar al personal a desarrollarse profesionalmente a través de sus estudios superiores que les permitan incrementar sus conocimientos y desarrollar habilidades para poner en práctica en su trabajo.

## GLOSARIO

- **Actividad:** Actividad es un concepto con varios usos. En su sentido más amplio, una actividad es una acción que lleva adelante una persona o una compañía.
- **Capacitación:** Como capacitación se denomina la acción y efecto de capacitar a alguien. Capacitar, como tal, designa la acción de proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de una labor.
- **Clima:** Ambiente, conjunto de condiciones que caracterizan la situación o la circunstancia que rodea a una persona.
- **Conflicto:** Un conflicto es una lucha o disputa entre dos o más partes. También puede significar pelea, enfrentamiento armado o guerra.
- **Confianza:** La confianza es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar.
- **Conocimiento:** Conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).
- **Cualitativo:** El término cualitativo es un adjetivo que proviene del latín *qualitativus*. Lo cualitativo es aquello que está relacionado con la cualidad o con la calidad de algo, es decir, con el modo de ser o con las propiedades de un objeto, un individuo, una entidad o un estado
- **Delimitación:** Delimitación es la acción y efecto de delimitar. Este verbo hace referencia determinar los límites de algo.
- **Desempeño:** Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.
- **Empresa:** Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos: prestación de servicios con fines lucrativos.
- **Entrevista:** es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado).
- **Encuesta:** Como encuesta se denomina una técnica de recogida de datos para la investigación social. La palabra proviene del francés *enquête*, que significa "investigación". Como tal, una encuesta está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como

finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos.

- **Farmacología:** La farmacología es la ciencia que estudia los productos farmacológicos o sustancias químicas abarcando los efectos biológicos, su composición, sus fuentes y sus propiedades químicas. La palabra farmacología proviene del griego *pharmakon* que se refiere a los fármacos y una variante del sufijo *-logos* que significa ciencia.
- **Flexibilidad:** Flexibilidad es la capacidad que posee un objeto o una persona de doblarse sin que exista el riesgo de que pueda romperse. De igual manera, flexibilidad es la facultad que posee un individuo para adaptarse a los diversos cambios que se puede presentar durante su vida o acondicionar las normas a las distintas circunstancias o cambios.
- **Formación:** Formación es el proceso y el efecto de formar o formarse. Esta palabra procede del latín *formatio*.
- **Gerente:** Persona que dirige y administra una sociedad mercantil.
- **Habilidad:** El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.
- **Hallazgos:** Al acto y resultado de hallar se lo denomina hallazgo. El verbo hallar, por su parte, alude a descubrir algo o a dar con ello, ya sea porque se lo estaba buscando o de manera espontánea
- **Investigación:** Que tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica.
- **Incentivo:** Incentivo, del latín *incentivus*, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción). Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción.
- **Indemnización:** Indemnización es el acto y la consecuencia de indemnizar: propiciar, por lo general a través de dinero, el resarcimiento de un perjuicio o de un daño. También se llama indemnización al monto o la cosa que se utiliza con este fin
- **Infraestructura:** Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad.

- **Líder:** Líder, del inglés leader, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades.
- **Logros:** El origen etimológico del término logro que ahora vamos a abordar hay que exponer que se encuentra en el latín. Y es que deriva de “lucrum”, que puede traducirse como “usura”. El término logro se emplea con referencia al acto y el resultado de lograr.
- **Metodología:** Como metodología se denomina la serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación.
- **Muestra:** Muestra es una porción de la totalidad de un fenómeno, producto o actividad que se considera representativa del total también llamada una muestra representativa.
- **Objetivo:** Como objetivo se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.
- **Prestaciones:** Prestaciones es el plural de la palabra “prestación”. Suele referirse al conjunto de servicios y beneficios que las instituciones, públicas o privadas, tienen la obligación legal de brindarle a sus trabajadores.
- **Problema:** Un problema es un asunto o cuestión que se debe solucionar o aclarar, una contradicción o un conflicto entre lo que es y lo que debe ser, una dificultad o un inconveniente para la consecución de un fin o un disgusto, una molestia o una preocupación.
- **Proyecto:** Proyecto es un pensamiento, una idea, una intención o propósito de realizar algo. De un modo genérico, un proyecto es un plan que se desarrolla para realizar alguna cosa.
- **Reconocimiento:** En el sentido amplio de la palabra reconocimiento es la acción y efecto de reconocer algo, a alguien, a los otros o de reconocerse a sí mismo. También se dice que dicha acción de reconocer sirve para saber el contenido de algo y de esa manera examinar más profunda o detalladamente esa cosa en particular.

- **Rendimiento:** La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento.
- **Respeto:** El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa. Como tal, la palabra proviene del latín respectus, que traduce 'atención', 'consideración', y originalmente significaba 'mirar de nuevo', de allí que algo que merezca una segunda mirada sea algo digno de respeto.
- **Resultados:** Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación
- **Retribución:** Retribución, con origen en el latín retributio, es un término que permite nombrar al pago, estímulo, dispendio, reembolso o gratificación que una persona recibe por una determinada tarea o acción
- **Reunión:** Congregación de personas o de cosas
- **Trabajador:** Muy aplicado al trabajo.
- **Trabajo:** Como trabajo denominamos al conjunto de actividades que son realizadas con el objetivo de alcanzar una meta, solucionar un problema o producir bienes y servicios para atender las necesidades humanas.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar en equipo es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. Trabajar en equipo implica la coordinación de 2 a más personas orientadas para el alcance de objetivos comunes
- **Vacaciones:** Conjunto de actividades que son realizadas con el objetivo de alcanzar una meta, solucionar un problema o producir bienes y servicios para atender las necesidades humanas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Medina, Macías Arianne; Ávila Vidal Adalberto, (2002). EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA. UNA VISIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA. Volumen19, No.3.2002, página 262.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D. C, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A
- Mazariegos, Alfonso. (JUN 23, 2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. Recuperado de <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>.
- Gabini, Sebastián. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Teseo
- Chiavenato, Idalberto. (2009) Gestión del Talento Humano, México: McGraw Hill (2013). Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas. <https://es.workmeter.com/claves-para-mejorar-el-rendimiento-laboral-en-las-empresas-guia-gratuita>.
- Huilcapi-Masacón, Magdalena R, Jácome-Lara, Georgina A., y Castro-López, Gabriela A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. Dominio de las Ciencias, 3(2), 311-333. Páginas.
- Jiménez-Bonilla Dennis, Edgar, Jiménez-Bonilla. (18, junio 2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. Revista Ciencia UNEMI. Vol. 9 - Nº 18, junio 2016, pp. 27 – 29.
- Martínez Guillén, M.D.C. (2012). La comunicación en la empresa. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugb/62673?page=5>
- Martínez Guillén, M. D. C. (2012). Liderazgo. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugb/62681?page=10>.

- Suárez, C. y Carbajal, S. (2008). Equiparse para trabajar en equipo: conceptos y herramientas para trabajar en equipo en el ámbito laboral. Uruguay - Universidad de la República. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaugb/79632?page=12>.
- CSP Grupo. (6 febrero 2018). LAS CONDICIONES ÓPTIMAS DE TRABAJO, CLAVES EN LA PRODUCTIVIDAD. Recuperado de <https://cspgrupo.com/condiciones-optimas-de-trabajo/>
- Vygotsky, S, L (1987) Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. Edit. Científico Técnica, Habana. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Motivaci%C3%B3n>
- Sarmiento Vargas I. Escuela Superior de Huejutla. Universidad Autónoma de Hidalgo recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima\\_laboral.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf)
- González. (1995) Comunicación, desarrollo y personalidad. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n>
- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2008. Actualizado: 2012. Definiciones: Definición de liderazgo (<https://definicion.de/liderazgo/>)
- Ynfante T. Ramón E. (2008, noviembre 26). Los incentivos y la motivación laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Ezquiaga, G. (1996). Claves para orientar el desarrollo laboral. Buenos Aires: El Francotirador Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_en\\_equipo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo)
- Autores: Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2010. Actualizado: 2014: Definición de condición de trabajo (<https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>)
- Concepto Definición de Redacción. (Última edición: 19 de julio del 2019). Definición de Remuneración. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/remuneracion/>. Consultado el 13 de abril del 2020
- Glossary. U.S. Bureau of Labor Statistics Division of Information Services. 28 de febrero de 2008. Consultado el 5 de mayo de 2009. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Beneficios\\_laborales](https://es.wikipedia.org/wiki/Beneficios_laborales)
- Última edición: 13 de febrero de 2020. Cómo citar: "Habilidad". Autor: María Estela Raffino De Argentina. Recuperado de: <https://concepto.de/habilidad>  
2/#ixzz6JgAUcn3n

- Yorda, Adrián (Última edición: 22 de diciembre del 2019). Definición de Valores. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/valores/>. Consultado el 15 de abril del 2020)
- Ayuda T Pymes, asesoría de empresas líder en España, 27 de julio 2019. Recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
- Raffino María Estela De: Argentina. Para: Concepto. De. Disponible en Internet México, 2005. Recuperado de: <https://concepto.de/responsabilidad/#ixzz6JgFVU>
- <https://dle.rae.es/analisis?m=form>
- <https://www.wordreference.com/definicion/Rendimiento>
- <https://www.significados.com>
- <https://definicion.de/>

## ANEXOS

### ANEXO 1



### ANEXO 2



ANEXO 3



ANEXO 4



ANEXO 5



ANEXO 6



ANEXO 7



ANEXO 8



ANEXO 9



ANEXO 10



ANEXO 11



## ANEXO 12

Enlace de cuestionario dirigido a Gerentes del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel: <https://forms.gle/qem5PQCj18jkAhx57>

**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS**  
Facultad de Post Grado y educación  
continúa. Cuestionario dirigido a los  
Gerentes del Sector Farmacéutico de la  
ciudad de San Miguel

\*Obligatorio

---

Nombre de la Farmacia \*

Tu respuesta

---

Genero

Masculino

Femenino

Edad

22-32

33-43

44-54

55 o mas

---

Para implementar la motivación laboral cuales de los siguientes criterios  
considera usted aplicables dentro de la empresa \*

Política de incentivos

Capacitaciones

Facilitan la formación académica

Reconocimiento de logros

¿Qué acciones por parte de la gerencia contribuyen a generar un mejor clima laboral entre los empleados? \*

- Crean un ambiente de confianza entre el gerente y el empleado
- Hacen sentir a sus empleados que son escuchados
- Potencian la formación
- Fomentan la competencia sana
- Implementan proyectos de responsabilidad social
- Implementación de programas de aprendizaje y desarrollo

La comunicación interna es clave para un buen funcionamiento dentro de la empresa y la correcta gestión del recurso humano ¿qué medios son los más utilizados dentro de la empresa? \*

- e-mail
- Periódicos murales
- Reuniones
- Intranet
- Verbal
- Escrita

¿Cómo un empleado puede convertirse en un buen líder? \*

- Actitud optimista
- Habilidad de resolución de problemas
- Motivación personal
- Habilidades para mantener la calma
- Confiabilidad
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de la industria

¿Ofrecen algún tipo de incentivo para sus empleados? si, no, cuales \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Mencione cuales son las formas en que se fomenta el trabajo en equipo por parte de los empleados? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Considera usted que los empleados tienen retribuciones laborales en sus áreas de trabajo? \*

- Si
- No

¿Cuáles son las condiciones laborales que se manejan con los empleados? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Los empleados cuentan con algún tipo de beneficio laboral? si, no, cuales \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Se dan conflictos dentro de la empresa por parte de los empleados? \*

Si

No

Enviar Página 1 de 1

### ANEXO 13

Enlace del cuestionario dirigido a los trabajadores del sector farmacéutico de la ciudad de San Miguel: <https://forms.gle/5meJ94pWWFc3HLGW8>

**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS**  
Facultad de Post Grado y educación  
continúa. Cuestionario dirigido a los  
trabajadores del sector farmacéutico de  
la ciudad de San Miguel.

Indicación: seleccione la respuesta que considere conveniente según su experiencia en su trabajo.

**\*Obligatorio**

---

Nombre de la farmacia \*

Tu respuesta

Genero

- Masculino
- Femenino

Edad

- 22-32
- 33-43
- 44-54
- 55 o mas

¿En qué tipo de circunstancias usted se siente motivado por su trabajo? \*

- Crecimiento profesional
- Incentivos
- Buenas condiciones laborales
- Prestaciones

Cuáles de los siguientes criterios elegiría usted para que exista un buen clima laboral en la empresa. \*

- Respeto entre compañeros.
- Integración entre empleado y gerente
- Reconocimiento por parte de la gerencia
- Infraestructura de trabajo adecuado
- Flexibilidad horaria

¿Qué medios de comunicación son los más utilizados dentro de la empresa para comunicarse con ustedes? \*

- e-mail
- Murales
- Reuniones
- Intranet
- Tvs corporativas
- Verbal
- Escrita

¿ Cuando lo contrataron le informaron acerca de las políticas que la empresa posee?

- Si
- No

¿Considera usted que se maneja un buen liderazgo dentro de esta empresa? \*

- Si
- No

De los siguientes incentivos ¿ cuales brinda la empresa para la que usted labora? \*

- Buenas remuneraciones
- Vacaciones
- Prestaciones sociales
- Otro tipo de incentivo

¿Dentro de la empresa en la que usted labora, fomentan el trabajo en equipo? \*

- Si
- No

¿Cómo valora las condiciones laborales que le brinda la empresa? \*

- Malas
- Regulares
- Buenas
- Muy Buenas
- Excelente

¿Cómo evalúa las retribuciones que le da la empresa por su trabajo? \*

- Malas
- Regulares
- Buenas
- Muy Buenas
- Excelente

¿Se siente satisfecho con los beneficios laborales que le brinda la empresa? \*

- Si
- No

Enviar

Página 1 de 1