

# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



La motivación y el desempeño de los equipos de trabajo de la empresa  
Nova Plaza Huaraz

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

Autor:

Laguna Melo Fidel Bladimir

Asesor:

Dr. Cruz Cruz, Oscar

Huaraz – Perú

2015

## **PALABRA CLAVES**

TEMA	La Motivación y el Desempeño
ESPECIALIDAD	Administracion

## **KEYWORDS**

THEME	The Motivation and Performance
ESPECIALITY	Administration

Líneas de Investigacion

Código OCDE

5. Ciencias Sociales

5.2. Economía y Negocios

Negocios y Management

## **TÍTULO**

La motivación y el desempeño de los equipos de trabajo de la  
empresa Nova Plaza Huaraz

The motivation and performance of the work teams of the company  
Nova Plaza Huaraz

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito determinar la influencia que tiene la Motivación en el Desempeño de los Equipos de Trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz; asimismo, identificar las teorías motivacionales que se aplican en la actualidad e influyen más en el desempeño de los equipos de trabajo de esta empresa en beneficio de los mismos y de los empleados. El estudio correspondió al diseño no experimental, ya que observamos los fenómenos tal y como sucedieron, sin tener control sobre las variables, ya que recolectamos datos en un tiempo único, para poder describirlos y analizarlos en dicho periodo. Asimismo, esta investigación fue descriptivo correlacional, ya que se hizo con el propósito de encontrar la relación existente entre las dos variables que se investigó, para ello se utilizó una muestra de 45 trabajadores a quienes se les proporcionó un cuestionario. Como resultado de la investigación se obtuvo que un 74% de los encuestados señalaron que los factores intrínsecos, extrínsecos, el involucramiento y las recompensas influyen en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz. Por tanto, se propone aplicar un plan de motivación a los diferentes grupos de trabajo que laboran dentro de la organización, a través de programas financieros y no financieros para poder ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores, manteniéndolos siempre motivados cuando realicen sus actividades, ayudando así al crecimiento y beneficio de la organización.

## **ABSTRACT**

This research aims to determine the influence of motivation in the Performance Work Teams Business Nova Square Huaraz; also identify the motivational theories that apply today and have more influence on the performance of the teams of the company for the benefit of themselves and employees. The study corresponded to non-experimental design, as we observe the phenomena as they happened, without having control over the variables, as we gather data in a single time in order to describe and analyze them in that period. Also, this research was descriptive correlational as was done with the purpose of finding the relationship between the two variables was investigated, for this sample of 45 workers who were given a questionnaire was used. As a result of the investigation it was found that 74% of respondents indicated that intrinsic factors, extrinsic rewards the involvement and influence work teams of enterprise Nova Square Huaraz. Therefore, it is proposed to implement a plan of motivation to different working groups that work within the organization, through financial programs and non-financial to help improve worker performance, always keeping them motivated when they operate, thus aiding the growth and benefit the organization.

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
1. PALABRAS CLAVE	i
2. TITULO	ii
3. RESUMEN	iii
4. ABSTRACT	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	vi
5. INTRODUCCION	01
5.1 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	01
5.2 JUSTIFICACIÓN	24
5.3 PROBLEMA	24
5.4 MARCO REFERENCIAL	24
5.4.1 MARCO CONCEPTUAL	24
5.4.2 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	28
5.5 HIPOTESIS	32
5.6 OBJETIVOS	32
6. METODOLOGIA DEL TRABAJO	32
6.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	32
6.1.1. Tipo de Investigación	32
6.1.2. Diseño de la Investigación	32
6.2 POBLACION Y MUESTRA	33
6.3 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACION	33
6.3.1. Instrumentos de Investigación	33
6.3.2. Fuentes de Información	33
6.4 PROCEDIMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	34
7. RESULTADOS	35
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	56
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
9.1. CONCLUSIONES	63
9.2. RECOMENDACIONES	64
10. AGRADECIMIENTO	65
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	66
12. APENDICES Y ANEXOS	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	Diga usted ¿Si las necesidades sociales influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?	35
Tabla N° 02	Diga usted ¿si los impulsos de poder influyen en la etapa normativa de los equipos de trabajo?	36
Tabla N° 03	Diga usted ¿si los impulsos de afiliación influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?	37
Tabla N° 04	Diga usted ¿si las necesidades de autorrealización influyen en los equipos auto dirigido?	38
Tabla N° 05	Diga usted ¿si las necesidades de estima influyen en la etapa conflictiva de los equipos de trabajo?	39
Tabla N° 06	Diga usted ¿si las necesidades de logro influyen en la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?	40
Tabla N° 07	Diga usted ¿si las necesidades de seguridad influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?	41
Tabla N° 08	Diga usted ¿si el rediseño del trabajo influye en los equipos virtuales?	42
Tabla N° 09	Diga usted ¿si los factores intrínsecos influyen en la selección?	43
Tabla N° 10	Diga usted ¿si los factores extrínsecos influyen en la selección?	44
Tabla N° 11	Diga usted ¿si el rediseño de trabajo forma parte de la capacitación?	45
Tabla N° 12	Diga usted ¿si el involucramiento del trabajador influye en el desempeño de los equipos de solución de problemas?	46
Tabla N° 13	Diga usted ¿si las recompensas influyen en el desempeño de los equipos de solución de problemas?	47
Tabla N° 14	Diga usted ¿si los factores intrínsecos afecta a la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?	48
Tabla N° 15	Diga usted ¿si las recompensas son influenciadas por los factores extrínsecos?	49
Tabla N° 16	Diga usted ¿si la capacitación es influenciada por el rediseño del trabajo?	50
Tabla N° 17	Diga usted ¿si en la etapa de rendimiento influyen las recompensas?	51
Tabla N° 18	Diga usted ¿si la etapa conflictiva es afectada por los factores intrínsecos?	52
Tabla N° 19	Diga usted ¿si en la selección, el impulso de afiliación es importante?	53
Tabla N° 20	Diga usted ¿si la etapa normativa es afectada por el involucramiento del trabajador?	54
Tabla N° 21	Diga usted ¿si en la etapa formativa influyen las necesidades sociales?	55

## 5. INTRODUCCION

### 5.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

**Estrada A. (2007) Guatemala**, realizó el estudio Titulado; “El Clima Organizacional y la Motivación del Recurso Humano en una Institución Administrativa de Salud Pública de Guatemala”, su objetivo fue establecer el grado de satisfacción del Clima Organizacional y Motivación del Recurso Humano en la Dirección del Área de Salud Guatemala Central.

Se concluyó que el Clima Organizacional influye de una u otra manera en las actitudes y conductas de los empleados, estableció que el grado de satisfacción en la dirección del área de salud Guatemala Central es satisfactorio, mientras que la motivación laboral es satisfactoria media. *“Esta investigación se relaciona con este proyecto de investigación, ya que se busca identificar todos los factores que inciden en la motivación laboral y por ende recae sobre el desempeño de los equipos de trabajo.”*

**Arriaga Y. (2009) Venezuela**, realizó el estudio Titulado; “Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral”, su objetivo fue determinar si la motivación del Recurso Humano permite tener un mejor desempeño en su trabajo de tal forma que favorezca tanto los intereses personales como los de la misma organización.

Se concluyó que las necesidades menos satisfechas son las necesidades sociales ya que esta es muy favorable para la empresa porque teniéndola más satisfechas se puede tener un mejor ambiente en los cuales los empleados se sientan bien par que se sientan como una familia, la cual debe estar unidad para cumplir sus objetivos. *“En esta investigación también lo que se quiere saber es la influencia que tiene la motivación en el desempeño de los trabajadores de su empresa, y cuáles son los métodos que se deben aplicar para conseguir un rendimiento óptimo”*

**Randolph y Sashkin (2002) Malaysia**, Debido a la demografía de Malasia y la escasez de trabajadores profesionales experimentados, Texas Instruments Malasia (en adelante TIM) necesitaba hallar la forma de contratar, recompensar y retener a su personal. La respuesta fue transferir la responsabilidad de las labores al nivel más bajo. La medida eliminó literalmente a los líderes de los grupos.

Desde que se formó TIM, en 1972, para producir circuitos integrados (ahora produce más de tres millones diarios) se basó en gran medida en estructuras de grupos y equipos. Las primeras manifestaciones de esto adquieren la forma de Equipos de Mejoramiento de la Calidad cuando TIM adoptó las prácticas de Administración de calidad total. Para finales de los años ochenta, los directivos de TIM pusieron en práctica el autocontrol de operadores. Lo hicieron en dos sentidos: en primer lugar, enseñaron a los operadores a reconocer los problemas e idear soluciones; y, en segundo, les otorgaron responsabilidad, discrecionalidad y autoridad para resolver los problemas al descubrirlos.

A partir de esto, un progreso lógico era eliminar a los líderes de los grupos. Para 1992, cerca de 90% de los trabajadores de TIM eran miembros de equipos que se manejaban solos. En la actualidad, esa cifra es prácticamente de 100%. Todas las responsabilidades cotidianas sobre las decisiones de operación del negocio, como control de existencias, calidad, costos, entrega y servicio, está en manos de los equipos. Los gerentes de línea son ya cosa del pasado. En efecto, los únicos líderes formales que quedan en TIM son los ejecutivos que controlan la estrategia y las finanzas. Este empowerment atribuido a los empleados se logró al compartir información con los trabajadores y sustituir una cultura gerencial jerárquica con una basada en el manejo personal. Deshacerse de los jefes le ahorró a TIM 500 millones de dólares en mejoras de calidad durante 10 años; la productividad por empleado ascendió a los cielos; el tiempo cíclico de producción se redujo a la mitad; y los registros de ausentismo y retrasos mejoraron en forma asombrosa. Con una mayor productividad, mayor rentabilidad y menor burocracia organizacional, TIM parece un paraíso para los trabajadores y los directivos. *“Esta empresa se dio cuenta que utilizando el tipo de equipo auto dirigidos iban a tener muchos beneficios a nivel organizacional, vemos que dándole a los trabajadores responsabilidades su desempeño aumenta y por ende ayuda al desarrollo de la organización”*

**Gherman, Iturbe y Osorio (2011) Lima**, realizaron el estudio titulado; “La Teoría Motivacional de sus dos Factores: Un Caso De Estudio”, su objetivo fue determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene

obtenidos por Herzberg a través de la Teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail. Se concluyó: El reconocimiento se reportó como un factor de motivación; se recomienda mejorar y reforzar los programas de reconocimiento generales utilizadas en la organización, como lo son: empleado del mes, mejor empleado del año, comisiones o incentivos económicos pagados por ventas con una tarjeta de crédito corporativa. También, se recomienda organizar visitas a los funcionarios de la empresa, con los datos de cada persona y con un pequeño informe de una o dos líneas sobre algún logro o contribución del trabajador, de modo que se puede agradecer y felicitar específicamente a cada persona (Jhonson, 2011: “Mayoría de peruanos creen que sus jefes no los valoran”). Esto se sustenta con la gran aparición del factor reconocimiento y, dentro de ello el sub factor reconocimiento sin premio o verbal. En general, las empresas del sector retail podrían tomar referencias de algunos programas para el reconocimiento que han sido implementados exitosamente en otras empresas (Nelson y Spitzer, 2003).

Se recomienda a la empresa capacitar a los trabajadores en las siguientes áreas: inteligencia emocional y escucha activa/comunicación. Asimismo, se podría organizar diferentes charlas y reuniones de motivación. Como recomendación adicional, puesto que los trabajadores mencionaron muchas veces como factor de satisfacción el trabajo variado, divertido y atrayente, se podría usar la técnica del “enriquecimiento del puesto de trabajo” para motivar al personal y mejorar la productividad laboral. Este método permite a los empleados una mayor responsabilidad de decisión y la oportunidad de hacer un trabajo interesante que además sería un reto. ***“Esta investigación sugiere utilizar técnicas para mantener motivado al trabajador y pueda tener un rendimiento óptimo en la elaboración de sus actividades, también para que exista más comunicación y cohesión entre los diferentes equipos que se desempeñan en esta organización”***

**Egúsquiza L. (2003) Lima**, realizó el estudio titulado “Motivación y J laboral el 40% no está satisfecho, 35% ligeramente satisfecho, 15% satisfecho y un 10% muy satisfecho”. ***“La motivación es muy importante en todo tipo de empresa, como vemos en esta tesis una considerable cantidad de***

*trabajadoras no se encuentra motivada ni satisfecha a la hora de realizar sus labores en la empresa”*

**Vásquez S. (2006) Lima**, realizó el estudio titulado “Nivel de Motivación y su Relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza”. Con el objetivo de establecer la relación entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza – 2007. Se concluyó:

Los profesionales de Enfermería (48%); tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja. Las dimensiones que generan una motivación media en los profesionales de Enfermería se caracterizaron por: **Identidad**, estar relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal.

**Autonomía**, consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias.

*“El trabajador se siente más motivado cuando se enriquece su puesto de trabajo y también cuando logra los resultados esperados es reconocido por su empleador ya que así siente que lo que hace es de importancia para la organización y contribuye con el éxito de la misma”.*

**Bardales, Cabanillas, Calua y Torrel (2010) Trujillo**, TOPY TOP es una de las empresas peruanas con problemas de desmotivación en sus trabajadores a causa de que no reciben motivación intrínseca y no existe la iniciativa para trabajar en equipo en la organización; por lo que se vio obligada a incursionar un programa de motivación humana mediante la capacitación a sus trabajadores.

La capacitación constituye una de las prioridades de la empresa de confecciones TOPY TOP, que busca garantizar la calidad de sus productos y así mismo la calidad de sus trabajadores es por eso que se plantea la

necesidad de hacer programas de capacitación; los cuales son favorables para la empresa, ya que:

- ❖ **Aceleran la productividad de sus nuevos recursos humanos:** Las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común y el desarrollo o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación resulta indispensable asegurarse que tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.
- ❖ **Motiva al personal para desarrollar mejor su trabajo:** La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.
- ❖ ***“Esta empresa sabe que la única manera de cómo hacer que sus trabajadores tengan un mejor desempeño es motivándolo y capacitándolos, haciendo programas que ayuden a su trabajador a poder desarrollar mejor su trabajo.”***

**Óscar La Torre, (2014) Lima, PwC**, el 91% de las compañías se esfuerza por reducir la rotación de su personal a menos del 10%.

El activo más valioso de una organización es su personal. Sin embargo, solo la mitad de compañías en el Perú logra mantener la rotación de su personal en el nivel que desea. Esto, pese a que el 91% de las empresas trabaja por reducir su movimiento de personal a menos del 10% y un 67% de ellas aspira a que esa cifra disminuya a menos del 5%, reveló la encuesta "Tendencias de Retención del Talento Perú 2014" elaborado por la consultora PwC y HBC Consultores.

Los ejecutivos nacionales señalaron que entre las prácticas más extendidas para retener a su personal se encuentra el reclutamiento y selección de personal, implementado en el 73% de compañías cuya rotación

es menor al 10%. La gestión del clima y cultura organizacional, otra práctica muy utilizada, cuenta con un 70% de penetración en organizaciones de igual proporción de personal en rotación.

Además, en el 93% de organizaciones existe un esfuerzo por implementar un plan de carrera establecido, tanto para personal general, como de alto desempeño. Pero, las prácticas referentes a alcanzar un equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar, son puestas en marcha por menos del 40% de las empresas.

Pero ¿esta realidad es la misma en otros países? Si nos situamos en el panorama mundial, solo un 32% de firmas implementa una estrategia para disminuir la rotación de personal y un 35% pone en marcha cambios en su diseño organizacional para hacerle frente, de acuerdo al estudio CEO Survey de PwC.

“Cada organización es única en su especie, no existe una receta única para disminuir la rotación de personal talentoso, pero esta encuesta nos muestra ciertas aristas comunes en las que todas las empresas deben poner énfasis”, explicó Óscar La Torre, socio de Consultoría de PwC.

"Para lograr resultados, es sumamente importante contar con el compromiso de la alta Gerencia, tener procesos y políticas claramente establecidas, desarrollar líneas de carrera, entender las motivaciones del personal y alinear las metas de la empresa con la de sus colaboradores”, manifestó.

Y es que la retención del talento es uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Además, las expectativas laborales de los trabajadores varían con el tiempo. En el estudio se consultó a 179 Gerentes de recursos humanos, administración y de finanzas de firmas locales.

De acuerdo con PwC, en el caso de la generación del milenio, que en 6 años representarán la mitad de la fuerza laboral, sus principales demandas están enfocadas en una mayor flexibilidad en el trabajo, retroalimentación y motivación constante, en el que el énfasis está en sus necesidades personales por sobre las necesidades de la empresa.

***“Este estudio realizado nos hace saber que el retener y motivar a los trabajadores es importante, ya que el personal es lo más importante que se***

*tiene dentro de la organización y por ende hay que preocuparnos de ellos para el buen funcionamiento de este”*

En la empresa Nova Plaza - Huaraz, existe una falta de motivación de sus superiores hacia sus colaboradores, debido que ellos quieren formar un sindicato el cual vele por sus derechos, por ese comportamiento, han tenido las siguientes consecuencias:

- Colaboradores de cada área no están satisfechos con los constantes cambios de horario y con el maltrato psicológico de algunos jefes.
- Hostigando, amenazando e incluso despidiendo de sus puestos de trabajo, debido a que decidieron formar su sindicato para frenar las múltiples irregularidades y abusos, mientras realizaban su jornada laboral, la misma que puede durar incluso hasta doce horas.
- Los obligan a realizar labores que nos les corresponde, como la limpieza o mantenimiento de los locales, jornadas extendidas sin pago de horas extras.

*“Los colaboradores de esta empresa intentan formar un sindicato el cual vele por sus derechos, también para que tengan participación en las decisiones que los involucra a ellos, como vemos la teoría al trabajador también se le motiva involucrándolo a través del programa de Representación participativa la cual representa los intereses del trabajador con respecto a los intereses que tenga la organización”*

## **FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **La Motivación:**

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucrado al aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. Aquí, el énfasis estaba en la naturaleza racional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría

del instinto de la motivación humana, idea de que lo etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

Todo este estímulo de información puede ser analizado desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad.

### **NECESIDADES:**

**MASLOW** planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades.

- Fisiológicas: Hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- Seguridad: Cuidado y protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales: Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima: Factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.



**Ilustración 1**

**Senge (2004)** afirma que “la efervescencia que hoy vemos en el mundo de la administración continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización”.

*“Las personas tenemos necesidades que son indispensables cumplirlas como son las fisiológicas y luego va en la búsqueda de las demás con el motivo de poder cumplir sus metas u objetivos que se plantea, despertando así nuevas necesidades por satisfacer”*

### **IMPULSOS:**

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. Se centra en 3 necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las 3 necesidades, McClelland e investigadores centraron su atención en la nLog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben la que probabilidad de triunfar es de 50-50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables por lo que lo los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (posibilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco. Las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. En realidad, bien puede ser para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder.

a) La Teoría de McClelland es la que tiene mayor apoyo de las investigaciones anteriores, desafortunadamente tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que él plantea que las 3 son inconscientes y no es fácil medirlas. El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les piden que construyan una historia, pero debido a que esta medición toma tiempo y es cara, no muchas organizaciones invierten recursos para hacerlo.

*“Para tener motivado siempre a un trabajador motivado, creo que se le debe asignar primero tareas que no sean tan difíciles ni tan fáciles como dice la teoría, pero también ir poniéndole por pocos en cada tarea algo de dificultad para que así pueda desarrollar más sus habilidades y su desempeño, de tal forma que ayude al mejoramiento de la organización y al logro de sus metas”*

### **FACTORES:**

Esta teoría es conocida también como la teoría de 2 factores de la motivación. Los 2 factores se denominan: insatisfactores y satisfactores o higiénicos motivacionales; o factores extrínsecos e intrínsecos. Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Con la premisa que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso. Herzberg investigó la pregunta siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo?

En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones, estas son los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no satisfacción” son:

- a) Salario
- b) Seguridad en el trabajo
- c) Condiciones laborales
- d) Condición social
- e) Procedimientos de la compañía
- f) Calidad de la supervisión técnica
- g) Calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con los subordinados.

En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios, a este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales, e incluyen:

- a) Logro
- b) Reconocimiento
- c) Responsabilidad
- d) Progreso
- e) El trabajo mismo
- f) La posibilidad de crecimiento.

En la figura N° 02 se aprecia la visión de Herzberg y la visión tradicional.



### Ilustración 2

*“Para poder obtener un desempeño óptimo de los trabajadores, reducir el ausentismo y otros factores que perjudiquen a la organización, se deben agregar los factores de higiene y motivacionales para poder impedir un desempeño deficiente u otras eventualidades que se puedan presentar”*

## DISEÑO DEL TRABAJO

### Rediseño del trabajo

Algunas formas de hacer más motivantes los trabajos son:

#### Rotación de puestos

Si los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa consiste en usar la rotación de puestos (o lo que muchos denominan hoy **capacitación cruzada**). Esta práctica se define como el cambio periódico de un

empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes. Los aciertos de la rotación de puestos radican en que reduce el aburrimiento, incrementa las motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización. La rotación de puestos también tiene beneficios indirectos para la empresa, porque los empleados con más aptitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes. Sin embargo, no carece de desventajas. Aumentan los costos de capacitación y se reduce la productividad porque se mueve a un trabajador a otro puesto, justo cuando su eficiencia en el anterior comenzaba a crear economías organizacionales. La rotación de puestos también crea disturbios, pues los miembros del grupo de trabajo tienen que adaptarse al nuevo empleado. Además, los supervisores tienen que dedicar más tiempo a responder preguntas y vigilar el trabajo de los empleados recién transferidos.

### **Diversificación del puesto**

Hace más de 35 años, adquirió popularidad la idea de expandir los puestos en forma horizontal, lo que recibió el nombre de **diversificación del puesto**. Al incrementarse el número y la variedad de tareas que un individuo ejecutaba se produjeron más diversidad en los puestos. La diferencia entre la rotación de puestos y su diversificación es sutil, sin embargo en la rotación de puestos de trabajo no se rediseñan, sino que los empleados sólo se mueven de uno a otro sin que cambie la naturaleza de éstos. La diversificación de un puesto implica cambiarlo en realidad. La diversificación de los puestos tuvo efectos de poco entusiasmo. Como lo remarcó un empleado que vivió el rediseño: “antes tenía un trabajo fatal, ahora, con la diversificación, tengo tres”. Sin embargo, ha habido algunas aplicaciones exitosas de la diversificación de puestos, como el de ama de llaves de ciertos hoteles pequeños, que dejó de limitarse a sólo limpiar los baños, tender las camas y aspirar la habitación, y comenzó a cambiar focos fundidos, dar el servicio de planchado y reabastecer los mini bares.

## **Enriquecimiento del puesto**

Robbins y Judge, (2009) Se refiere a la expansión vertical de los puestos. Aumenta el grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo. ¿Cómo enriquece la administración el trabajo de un empleado? En la figura N°03 se ofrece los lineamientos para enriquecer el trabajo.

La teoría de dos factores de Herzberg sobre la motivación impulsó el diseño de la profundidad del puesto. El fundamento de su teoría es que los factores que satisfacen la necesidad de crecimiento psicológico de los individuos (sobre todo la responsabilidad, la existencia de desafíos y el logro) deben ser características de sus puestos. La aplicación de esta teoría se denomina enriquecimiento del puesto.

La instrumentación del enriquecimiento del puesto se realiza mediante cambios directos en la profundidad del puesto. Los administradores pueden ofrecer a los empleados mayores oportunidades de ejercer la discrecionalidad con los cambios siguientes:

- 1) Retroalimentación Directa: La evaluación del desempeño debe ser oportuna y directa.
- 2) Nuevo aprendizaje: Un buen puesto de trabajo permite que la persona sienta que crece. Todos los puestos deben ofrecer oportunidades de aprendizaje.
- 3) Programación: Las personas deben estar en posibilidades de programar parte de su propio trabajo.
- 4) Singularidad: Cada puesto debe tener cualidades o características únicas.
- 5) Control sobre los recursos: Los individuos deben tener cierto control sobre sus tareas laborales.
- 6) Responsabilidad social personal: Debe darse a las personas la oportunidad de ser responsables socialmente de su trabajo.

Según la definición del ejecutivo a cargo de un programa pionero de enriquecimiento del puesto en Texas Instruments (TI), se trata de un proceso que:

- 1) Motiva a los empleados a comportarse como gerentes en el manejo de su puesto.
- 2) Diseña el puesto para que ese comportamiento sea factible.

Este proceso, es continuo y predomina en toda la organización. Conforme evoluciona la teoría y la práctica del enriquecimiento del puesto, los directivos cobran conciencia de que las aplicaciones exitosas exigen muchos cambios en la forma de realizar el trabajo y así dar mayor participación a los trabajadores en las decisiones, establecer sus propias metas y evaluar su desempeño (y el de sus grupos de trabajo). Ivancevich, Konopaske y Matteso (2006) El enriquecimiento del puesto también supone modificar la naturaleza y el estilo del comportamiento de los directivos, estos deben estar dispuestos y ser capaces de delegar autoridad, en virtud de la capacidad de los empleados para realizar las labores de puestos enriquecidos, cabe esperar mejoras en el desempeño. Estos resultados positivos se derivan del aumento en las expectativas de los empleados de que los esfuerzos conducen a recompensas intrínsecas y extrínsecas, y de que estas recompensas tienen el poder de satisfacer necesidades.



**Ilustración 3**

***“Es necesario hacer que los puestos de trabajo se vuelvan más interesantes, para así poder hacer que el trabajador se sienta motivado al hacer su tarea y por ende aportar con su productividad a la empresa”.***

## **INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS**

Se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

**Programas de involucramiento de los empleados:** Existen tres formas principales de involucramiento:

**Administración participativa:** Las características comunes a todos los programas de administración participativa son el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones. Es decir, en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones, la administración participativa se promueve como la panacea contra la moral baja y la escasa productividad. Pero para que funcione, los asuntos en que intervienen los empleados deben ser relevantes para sus intereses de modo que se motiven, los trabajadores deben tener la competencia y conocimientos para hacer contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben confiar entre sí.

**Participación representativa:** Ha sido llamada “la forma legal más extendida en el mundo para el involucramiento del empleado”. La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización al colocar al trabajador en una situación de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Las dos formas más comunes que adopta la participación representativa son los consejos laborales y los representantes ante el consejo. Los consejos laborales son grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados cuando la administración toma decisiones que involucran al personal. Los representantes ante el consejo son trabajadores que tienen un lugar en el consejo de Directores de la empresa y representan los intereses de los empleados de ésta.

### **Círculos de calidad:**

Robbins y Judge (2009) Se definen como grupos de 8 a 10 trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad y sostienen reuniones en forma regular, lo común es que lo hagan una vez a la semana, con tiempo de la empresa sobre las premisas de ésta, a fin de analizar sus problemas de calidad,

investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar las acciones correctivas.

Una revisión de las evidencias de éstos indica que tienden a generar poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados, y aunque muchos estudios reportan resultados positivos en cuanto a la productividad, pero no está garantizado a que así ocurra. Una razón de que éste fracase, es que los gerentes recurren al involucramiento de los empleados de manera limitada.

## **LAS RECOMPENSAS**

### **Programas de pagos variables**

- **Pago a destajo:** Se paga a los trabajadores una cantidad fija por cada unidad terminada. Cuando un trabajador no tiene salario base y sólo se le paga lo que produce, se trata de un plan a destajo puro.
- **Pago con base en el mérito:** También remuneran el desempeño del individuo. Sin embargo, a diferencia de los planes de pago a destajo, que se basan en la producción objetiva, los planes con base en el mérito se apoyan en la calificación de la evaluación del desempeño. La ventaja principal de los planes de pago por mérito es que permiten que los empleadores diferencien el pago basado en el desempeño, de modo que a las personas consideradas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes. Los planes son motivadores, porque, si están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben.
- **Bonos:** Los bonos anuales son un componente importante de la compensación total. Estos se amplían cada vez más en las organizaciones a fin de que incluyan a empleados de los niveles inferiores. Es rutinario que muchas empresas recompensen a los empleados de producción con bonos de miles de dólares cuando mejoran las utilidades de la organización. Una ventaja que tienen los bonos respecto del pago por mérito, es que los bonos recompensan a los trabajadores por su rendimiento reciente y no por el histórico. Los efectos del incentivo del desempeño reciente deben de ser mayores, porque en lugar de pagar a las personas por un rendimiento que ocurrió hace varios años (y que se incorporó en el salario base), los bonos recompensan sólo el más reciente.

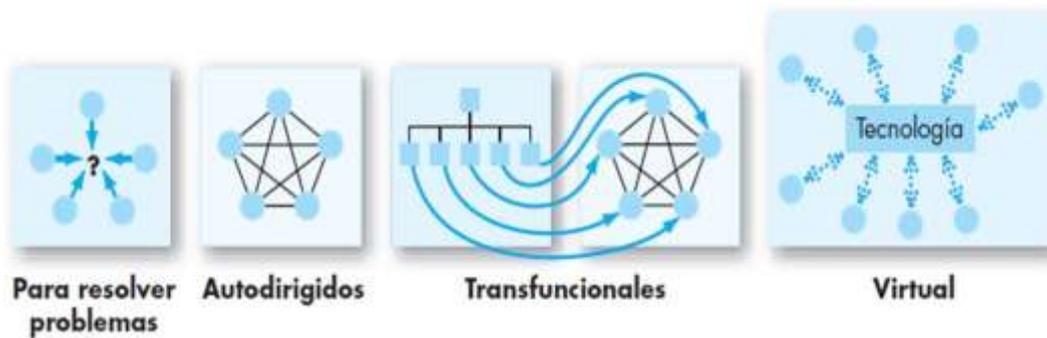
- **Pago con base en las aptitudes:** Esta es una alternativa al pago que se basa en el puesto. En lugar de que sea el nombre del puesto que desempeña un individuo lo que defina su categoría salarial, el pago basado en las aptitudes (también llamado pago con base en las competencias o con base en el reconocimiento) establece los niveles de pago sobre la base de aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar. Este pago también facilita la comunicación a través de la organización debido a que las personas entienden más los trabajos de sus compañeros. Los planes de pago no abordan el nivel de rendimiento, sólo tienen que ver con el hecho de que alguien sea capaz de ejecutar cierta aptitud.
- **Planes de reparto de utilidades:** Son programas que incluyen a toda la organización para distribuir la compensación con base en cierta fórmula establecida, diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Pueden ser pagos directos en efectivo o, en particular en el caso de los altos directivos, entregas de opciones sobre acciones.
- **Reparto de las mejoras:** Se trata de un plan de incentivos grupal basado en la fórmula. Las mejoras en la productividad del grupo –de un periodo a otro– determinan la cantidad total de dinero que habrá de entregarse. El reparto de mejoras es diferente del reparto de utilidades en tanto se centra en los aumentos de productividad y no de las utilidades. Los empleados en un plan de reparto de mejoras reciben incentivos aun cuando la organización no sea estable.
- **Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)** Robbins y Juge (2009): Los establece la compañía como prestación para que los trabajadores adquieran acciones, con frecuencia a precios por debajo del mercado, como parte de sus prestaciones.

## **EQUIPOS DE TRABAJO**

Los equipos son capaces de hacer varias cosas, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones.

### **Tipos de equipos de trabajo**

En esta sección se describirán los cuatro tipos de equipo más comunes que es probable encontrar en una organización (figura N°04):



**Ilustración 4**

- **Para resolver problemas:** Los empleados que trabajan por horas para el mismo departamento y que se reúnen cada semana un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo. A esta clase de equipos se les denomina equipos para resolver problemas, en estos los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad de implementar una forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.
- **Equipos de trabajo auto dirigidos:** los equipos para resolver problemas iban en la dirección correcta, pero no lo suficientemente lejos como para hacer que los empleados se involucraran en las decisiones y lo procesos relacionados con el trabajo. Los equipos de trabajo auto dirigidos son grupos de empleados (lo común es que tengan de 10 a 15 miembros) que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Lo común es que esta labor incluya la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a sus miembros, ejercer el control colectivo del ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con los proveedores y clientes. Estos equipos seleccionan a sus miembros y evalúan entre sí su desempeño. La eficacia de los equipos auto dirigidos depende de la fortaleza y ejecución de normas del equipo, el tipo de tareas que realiza y la estructura de las recompensas con las que opera: cada una de las cuales influye de manera significativa en lo bien que se desempeña el equipo.
- **Equipos transfuncionales:** Son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas,

además de que coordinen proyectos complejos. Por supuesto, estos no son fáciles de administrar, pues es frecuente que sus primeras etapas de desarrollo consuman mucho tiempo mientras los miembros aprendan a trabajar con la diversidad y la complejidad. Lleva tiempo cimentar la confianza y el trabajo en equipo, en especial entre personas que proceden de distintos campos y que tienen experiencias y puntos de vista diferentes.

- **Equipos virtuales**

Robbins y Judge (2009): Los equipos anteriores hacen su trabajo cara a cara. Los equipos virtuales usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común. Permiten que la gente colabore en línea –con el empleo de medios de comunicación como las redes de área amplia, conferencias por video, o correo electrónico- ya sea que los separe sólo una oficina o estén en distintos continentes. Los equipos virtuales son tan ubicuos y la tecnología ha avanzado tanto, que tal vez sea un error llamarlos “virtuales”. Casi todos los equipos de hoy hacen al menos una parte de su trabajo en forma remota. A pesar de su ubicuidad, los equipos virtuales enfrentan dificultades especiales. Es fácil que padezcan por el hecho de que tiene menos compenetración social e interacción directa entre sus miembros.

Otro autor considera solo tres tipos de equipos: para resolver problemas, auto dirigido (los ya vistos) y los interfuncionales.

- **Equipos interfuncionales:** Conocidos en la industria como “círculos de calidad”, constituyen una técnica común para motivar a los empleados de distintos departamentos a trabajar juntos. Al unir a toda la gente implicada en un proceso, los equipos interfuncionales pueden mantenerse al tanto de lo que sucede, examinar las debilidades en todo el sistema y generar una amplia variedad de ideas sobre las posibles causas de un problema y sus soluciones. También pueden ayudar a vencer las barreras causadas por las diferencias en el poder, la condición, las actitudes y los valores de los empleados.

Estos equipos son importantes porque una sola persona, o incluso un solo departamento, rara vez controlan o entienden un proceso.

## **Etapas de desarrollo de equipos**

Tuckman (1965); Blair y Kenny (1982) analizan el desarrollo de los equipos como cualquier otro proceso de socialización; se distinguen, pues, cuatro etapas: form, storm, norm y perform, que traducidas son formativa, conflictiva (también llamada de tormenta), normativa (de reglamentación o estructuración) y de rendimiento (o de desarrollo propiamente dicho). La duración y la intensidad de cada una de las etapas variará en función de las personas que conformen el equipo, pero, en todos los casos es necesario pasar por cada una de ellas. (Figura N°07)

### **• Etapa Formativa**

Sánchez J. (2006) La primera etapa se llama formativa y se caracteriza por ser un período en el que los distintos sujetos tratan de entender el porqué de su elección para el trabajo en grupo, conocer a los demás integrantes del equipo, pero, a la vez se muestran desorientados, con desconfianza hacia los demás, tratando de imponer sus ideas y planeamientos.

En esta primera etapa se producen los primeros enfrentamientos y se corre el riesgo de la formación de pequeños subgrupos en los que abunda la crítica hacia los miembros ausentes. Dada la poca experiencia de trabajo en equipo, las ideas presentadas suelen ser poco flexibles y la defensa de las propias se toma una cuestión personal. El grupo tiene problemas para aceptar cualquier tipo de liderazgo y cualquiera que lo intenta se encuentra con una fuerte oposición en el grupo.

En esta fase debe primar la búsqueda, el conocimiento, el establecimiento de la confianza interna, en definitiva, todos aquellos aspectos más implicados en las relaciones personales que el desarrollo de la tarea propiamente dicha.

Blair, (1982) señala: esta etapa es la más delicada, “puede ser dramáticamente para los miembros más tímidos o nerviosos del grupo; es posible que nunca se recuperen y pasen a ser miembros completamente pasivos”.

### **• Etapa conflictiva**

Sánchez J. (2006) Esta etapa, también llamada de tormenta, hace honor al hombre: es el momento en que cada uno de los miembros de equipos es más consciente de su “individualidad”, se niegan a identificarse con el grupo, a aceptar cualquier tipo de liderazgo y se convierten cada vez más en enemigos entre sí.

El aspecto primordial durante esta fase es la comunicación. En efecto, durante la misma la comunicación parece desaparecer, ya que nadie es capaz de escuchar al otro y, lo que es peor, algunos no están, dispuestos a hablar de manera abierta.

Muchos grupos no llegan a superar esta fase. Sin la existencia de algún aspecto que sea capaz de cohesionar el grupo (líder, motivación externa al grupo,..) la situación tiende a degenerar, se va reduciendo cada vez más la participación y el grupo desaparece sin que nadie sepa muy bien por qué (entre todos lo mataron y él sólo se murió).

- **Etapas Normativa**

Sánchez J. (2006) Los grupos que superan la fase anterior entran en la fase normativa, también llamada de estructuración y reglamentación. Los componentes de equipo aceptan su pertenencia al mismo a la vez que admiten la participación de los demás. Abandonan los comportamientos agresivos para con los demás y tienden a tener un comportamiento más cooperativo y solidario.

Se producen varios hechos importantes:

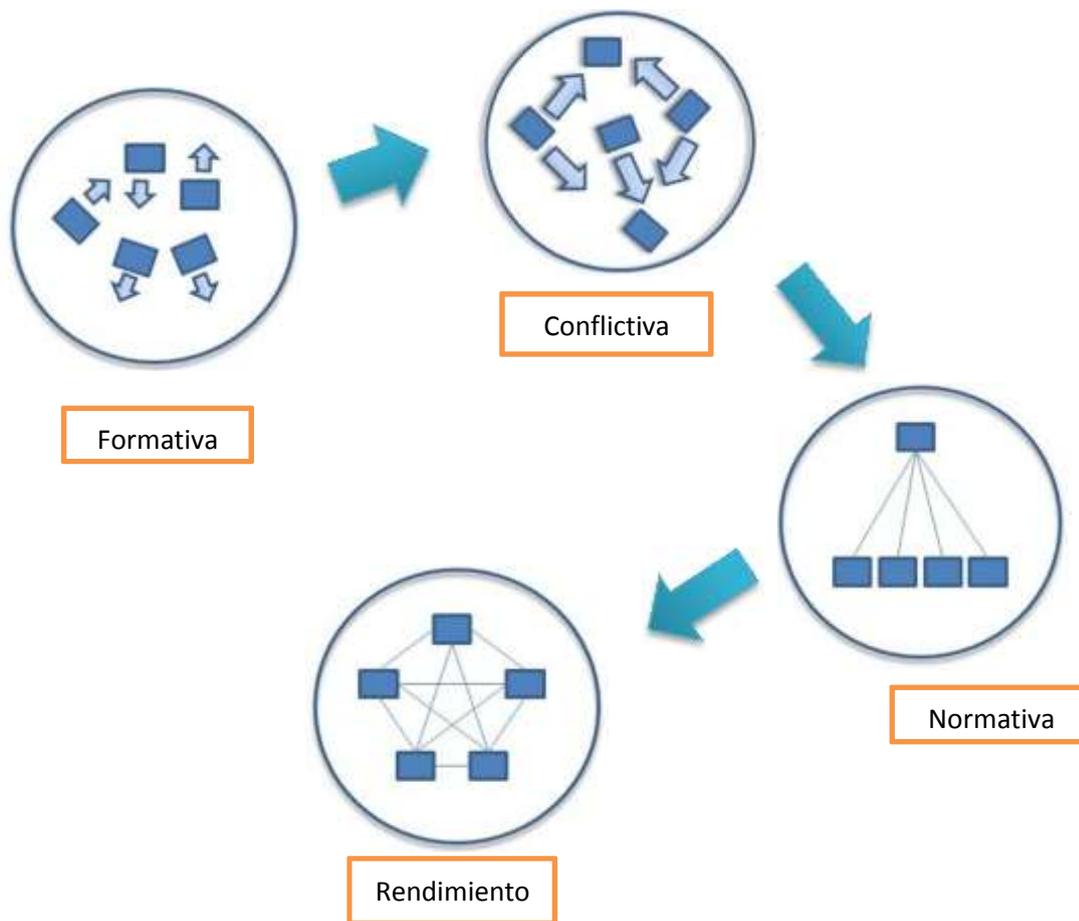
- El grupo comienza a crear una serie de normas de trabajo y relación que son aceptadas por todos.
- Aparece la verdadera comunicación, en la que los participantes hablan, opinan sobre los temas, pero también son capaces de “escuchar” al otro.
- Empiezan a existir un cierto grado de confianza, los miembros del equipo no tienen temor a exponer sus opiniones, sus razones, sus puntos de vista y a discutirlos con el resto del grupo.

Se define o, en su caso, se vuelve a definir de manera formal, la visión del equipo, su misión, sus objetivos y los roles y funciones que se esperan de cada uno de los miembros.

- **Etapas de Rendimiento**

Sánchez J. (2006) En este momento el equipo ha establecido su sistema de trabajo, sus miembros pueden realizar un intercambio de ideas sin restricciones de ningún tipo y aparece un proceso de apoyo mutuo. El equipo parece como una nueva entidad, como un nosotros y se crean un ambiente cooperativo y de interdependencia que es aceptado por todos.

Es ahora cuando podemos aplicar al grupo de trabajo todas esas características que hemos visto en capítulos anteriores y decir, con cierta propiedad, que existe un equipo.



**Ilustración 5**

### **Conversión de individuos en jugadores de equipo**

¿Qué pueden hacer las organizaciones para mejorar la eficacia de su equipo: para convertir a los individualistas en integrantes de un equipo? Estas son las principales opciones que los gerentes tienen para tratar de convertir a los individuos en jugadores de equipos.

- **Selección: contratar jugadores de equipo**

Ciertas personas ya poseen las aptitudes interpersonales para ser jugadores de equipo eficaces. Cuando contratan miembros de equipos, además de la capacidad técnica para el trabajo, debe ponerse atención en asegurar que los candidatos cumplan con sus roles en el equipo y con los requerimientos técnicos.

Muchos candidatos no tienen aptitudes para trabajar en equipo esto es cierto en especial para quienes socializaron en contribuciones individuales. Cuando se enfrentan con estos, los gerentes tienen tres opciones básicas: los candidatos pueden capacitarlos para “hacerlos jugadores de equipos”; si esto no es posible o no funciona, se puede transferir al individuo a otra unidad dentro de la organización en la que no haya equipos (si existe tal posibilidad) o no contratarlo. En organizaciones establecidas que dijeron rediseñar los puestos alrededor de los equipos, debe esperarse que ciertos empleados se resistan a convertirse en jugadores de equipo y tal vez sea imposible capacitarlos. Desafortunadamente, es común que dichas personas se conviertan en bajas para el enfoque de equipos.

- **Capacitación: creación de jugadores de equipo**

En un sentido más optimista, una gran proporción de las personas que crecieron imbuidas por la importancia de los logros individuales puede ser capacitada para convertirse en jugadores de equipo. Especialistas en capacitación realizan ejercicios que permiten a los empleados experimentar la satisfacción que proporciona el trabajo en equipo. Es común que ofrezcan talleres para ayudar a los trabajadores a mejorar sus aptitudes para resolver problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y dirección.

- **Recompensas: dar incentivos para ser un buen jugador de equipo**

Robbins y Judge (2009) El sistema de recompensas necesita ser rediseñado para que estimule los esfuerzos de cooperación en lugar de los competitivos. Deben darse ascensos a los individuos, aumentos de salario y otras formas de reconocimiento por su eficacia como miembros colaboradores de un equipo. Esto no significa que se ignoren las contribuciones individuales, sino que se equilibran con otras menos egoístas que se aporten al equipo. Ejemplos de comportamientos que deberían recompensarse son: capacitar a colegas nuevos, compartir información con los compañeros de equipos, ayudar a resolver conflictos y dominar habilidades nuevas que el equipo necesite y de la que se carece.

## **5.2. JUSTIFICACIÓN**

### **Justificación Teórica**

Realizar un diagnóstico para poder identificar cuáles son las teorías motivacionales que se aplican en la actualidad e influyen más en el desempeño de los equipos de trabajo de esta empresa u otra donde se quiera aplicar dichos estudios.

### **Justificación Práctica**

Ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores a través de la motivación y así contribuyendo a incrementar el funcionamiento de los equipos de trabajo de una empresa.

### **Justificación Social**

El principal objetivo de esta investigación es describir los efectos que tienen la motivación en el desempeño de los equipos de trabajo en beneficio tanto para los empleados como para la organización, contribuyendo a que ésta mejore su capacidad de adaptación e innovación, el aumento de la productividad y el logro de un mayor compromiso de sus trabajadores con una organización que se preocupa por su desarrollo, resultados que serán basados en los efectos motivacionales que se busca implementar.

## **5.3. PROBLEMA**

¿Cuáles son los efectos de la motivación en el desempeño de los equipos de trabajo, de la empresa Nova Plaza Huaraz?

## **5.4. MARCO REFERENCIAL**

### **Marco conceptual**

#### **MOTIVACIÓN**

**Robbins (2009)** La motivación es definida como “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de su objetivo”.

**Chiavenato (2007)** sugiere que “la motivación es un proceso que genera un comportamiento en la persona, dirigido a conseguir tanto los objetivos como sus propios objetivos individuales”.

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

### **Ciclo motivacional**

**Chiavenato (2007)** Puede explicarse así: “Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Tres impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfacen la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

### **Necesidad**

**Robbins (2009)** define la necesidad como: “Algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”.

**Chiavenato (2007)** la necesidad es una carencia interna de la persona, es decir, un estímulo que dirige el comportamiento hacia su satisfacción.

### **Intensidad**

**Robbins y Judge (2009)** Es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.

### **Dirección**

**Robbins y Judge (2009)** Es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de actividades en las cuales el individuo contara su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

### **Persistencia**

**Robbins y Judge (2009)** Es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo; hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

### **Motivación extrínseca**

Es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para lograr un fin.

**Motivación intrínseca.**

Es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin.

**Necesidades fisiológicas:**

**Chiavenato (2007)** Son llamadas también necesidades vitales o vegetativas, relacionadas con la supervivencia del individuo. Son innatas e instintivas.

**Robbins y Judge (2009)** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

**Necesidades de seguridad:**

**Chiavenato (2007)** Son estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad son necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad insatisfechas ocasionan que las personas se preocupen por satisfacerlas.

**Robbins y Judge (2009)** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

**Necesidades de autorrealización:**

**Chiavenato (2007)** Son aquellas que logran el cumplimiento de los deseos propios, con la satisfacción de las necesidades de realización personal. Las personas que luchan por la realización personal se aceptan así mismas y a los demás e incrementan sus capacidades para solucionar problemas.

**Robbins y Judge (2009)** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

**Factores higiénicos o factores extrínsecos:**

**Chiavenato (2007)** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarca las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo.

**Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)** Un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones. Estas condiciones son los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de “no satisfacción.

### **Factores motivacionales o factores intrínsecos:**

**Chiavenato (2007)** Se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refieren a lo que hace y desempeña.

**Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006)** Un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo, cuando está presente en el trabajo, crea niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios.

### **Necesidades sociales:**

**Robbins y Judge (2009)** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

**Chiavenato (2007)** Son las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia son necesidades de afiliación Una vez que son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades de afiliación.

### **Necesidades de autoestima:**

**Chiavenato (2007)** Los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás cumplen con las necesidades de estima. Las personas con necesidades de estima quieren que los otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces.

**Robbins y Judge (2009)** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.

### **DESEMPEÑO**

**Benavides (2002)**... “Al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.”

**Equipos para resolver problemas:**

**Robbins y Judge (2009)** Estos equipos comparten u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo pocas veces tiene la autoridad para llevar a cabo unilateralmente las acciones sugeridas.

**Equipos autos dirigidos:**

**Sánchez J. (2006)** Cada miembro realiza tareas interdependientes, es decir, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logrará al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados.

**Equipos transfuncionales:**

**Robbins y Judge (2009)** Son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas.

**Equipos virtuales:**

**Robbins y Judge (2009)** Usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común.

**Equipos interfuncionales:**

**Sánchez J. (2006)** Conocidos como “círculos de calidad”, constituyen una técnica para motivar a los empleados de distintos departamentos a trabajar juntos.

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES****Variables:**

- Motivación
- Desempeño

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
<p><b>La motivación y el desempeño de los equipos de trabajo de la empresa Nova Plaza Huaraz</b></p>	<p>¿Cuáles son los efectos de la motivación en el desempeño de los equipos de trabajo, de la empresa Nova Plaza Huaraz?</p>	<p><b>Objetivo general:</b>                      Describir cuales son los efectos de la motivación en el desempeño de los equipos de trabajo en la Empresa Nova Plaza Huaraz.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las necesidades e impulsos que influyen en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz.</li> <li>• Analizar los factores y formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz.</li> <li>• Analizar si las etapas de desarrollo de equipos y la conversión de los individuos se beneficiarían con la motivación, en la Empresa Nova plaza Huaraz.</li> </ul>	<p>La motivación influye en el desempeño de los equipos de trabajo en la Empresa Nova Plaza Huaraz.</p>	<p>La motivación y el desempeño</p>	<p>De tipo correlacional, no experimental de corte transversal.</p>

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
<b>MOTIVACION</b>	<b>Chiavenato (2007)</b> sugiere que “la motivación es un proceso que genera un comportamiento en la persona, dirigido a conseguir tanto los objetivos como sus propios objetivos individuales”.	La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta dada en la empresa Nova Plaza Huaraz.	NECESIDADES	Sociales	¿Diga usted si las necesidades sociales influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
				Seguridad	¿Diga usted si las necesidades de seguridad influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
				Autorrealización	¿Diga usted si las necesidades de autorrealización influye en los equipos auto dirigidos?
				Estima	¿Diga usted si las necesidades de estima influyen en la etapa conflictiva de los equipos de trabajo?
			IMPULSOS	Logro	¿Diga usted si las necesidades de logro influyen en la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?
				Afiliación	¿Diga usted si los impulsos de afiliación influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
				Poder	¿Diga usted si los impulsos de poder influyen en la etapa normativa de los equipos de trabajo?
			FACTORES	Intrínsecos	¿Diga usted si los factores intrínsecos influyen en la selección?
				Extrínsecos	¿Diga usted si los factores extrínsecos influyen en la selección?
				Rediseño del Trabajo	¿Diga usted si el rediseño de trabajo forma parte de la capacitación?

			DISEÑO DEL TRABAJO	Involucramiento del Trabajador	¿Diga usted si el involucramiento del trabajador influye en el desempeño de los equipos de solución de problemas?
				Recompensas	¿Diga usted si las recompensas influyen en el desempeño de los equipos de solución de problemas? ¿Diga usted si las recompensas son influenciadas por los factores extrínsecos?
<b>DESEMPEÑO</b>	<b>Benavides (2002)...</b> “Al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.”	El desempeño es el valor que se les da a los colaboradores dentro de la empresa Nova Plaza Huaraz, según los diferentes episodios conductuales que presentan cada colaborador en un determinado periodo de tiempo.	TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO	Equipos Virtuales	¿Diga usted si el rediseño del trabajo influye en los equipos virtuales?
			DESARROLLO DE EQUIPOS	Etapa Formativa	¿Diga usted si en la etapa formativa influyen las necesidades sociales?
				Etapa Conflictiva	¿Diga usted si la etapa conflictiva es afectada por los factores intrínsecos?
				Etapa Normativa	¿Diga usted si la etapa normativa es afectada por el involucramiento del trabajador?
				Etapa de Rendimiento	¿Diga usted si los factores intrínsecos afecta a la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?
			CONVERSION DE COLABORADORES	Selección	¿Diga usted si en la selección, el impulso de afiliación es importante?
				Capacitación	¿Diga usted si la capacitación es influenciada por el rediseño del trabajo?
				Recompensas	¿Diga usted si en la etapa de rendimiento influyen las recompensa

## **5.5. HIPÓTESIS**

La motivación influye en el desempeño de los equipos de trabajo en la Empresa Nova Plaza Huaraz.

## **5.6. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Describir cuales son los efectos de la motivación en el desempeño de los equipos de trabajo en la Empresa Nova Plaza Huaraz.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las necesidades e impulsos que influyen en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz.
- Analizar los factores y formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz.
- Analizar si las etapas de desarrollo de equipos y la conversión de los individuos se beneficiarían con la motivación, en la Empresa Nova plaza Huaraz.

## **6. METODOLOGIA DEL TRABAJO**

### **6.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **6.1.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación fue de tipo correlacional. Este tipo de estudios tuvo como propósito medir el grado de relación entre la motivación y el desempeño de los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz.

El grado de investigación de este proyecto fue transaccional o transversal; ya que surgió de las investigaciones que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

#### **6.1.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación aplicado fue no experimental, ya que se observó los fenómenos tal y como sucedieron en el contexto original, no se tuvo un control directo sobre las variables independientes.

De la investigación transversal se eligió el diseño Correlacional-causal: se representa:



DONDE:

Variable independiente (X1): La Motivación

Variable dependiente (X2): Desempeño de los equipos de trabajo

## **6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para el presente trabajo, estuvo compuesta por un total de 45 trabajadores, donde están incluidos administrativos y no administrativos de la Empresa Nova Plaza Huaraz; por lo que nuestra muestra estuvo representada por 45 colaboradores.

## **6.3. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **6.3.1. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Técnica	Instrumentos de recolección de datos
Encuesta	Cuestionario

### **6.3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Encuesta: En el desarrollo de la investigación se utilizó la encuesta como técnica de investigación y como instrumento el cuestionario que se aplicó con un tiempo de duración de 10 minutos, la misma que se adjunta en el anexo. Se elaboró con los indicadores de las variables de estudio y se aplicaron para recolectar la información que se necesita para el estudio de las variables en el personal.

#### **6.4. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información que se obtuvo de las diferentes técnicas e instrumentos que utilizamos, se procesaron mediante el programa estadístico SPSS; el cual, nos proporcionó los datos estadísticos de nuestra información y luego realizamos un análisis de cada uno, los cuales representaron el resultado de las encuestas que se realizaron, con dichos resultados elaboramos las conclusiones de esta investigación.

## 7. RESULTADOS

**OBJETIVO N° 01:** Analizar las necesidades e impulsos que influyen en los equipos de trabajo, de la empresa Nova Plaza Huaraz.

### 1. Diga usted ¿Si las necesidades sociales influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?

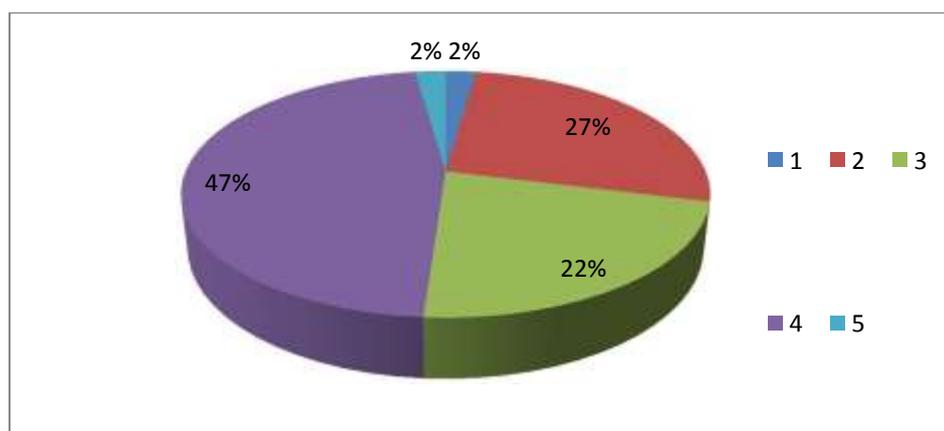
**Tabla N° 01**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.20 %
De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	26.70 %
En desacuerdo	10	22.20 %
Totalmente en desacuerdo	21	46.70 %
Total	45	100.00 %

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

**Gráfica N° 01**



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

Interpretación: El 22% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que las “necesidades sociales” influyan en la etapa formativa de los equipos de trabajo; el 27% indicaron que están de acuerdo; un 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 47% indicaron que están en desacuerdo; el 2% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

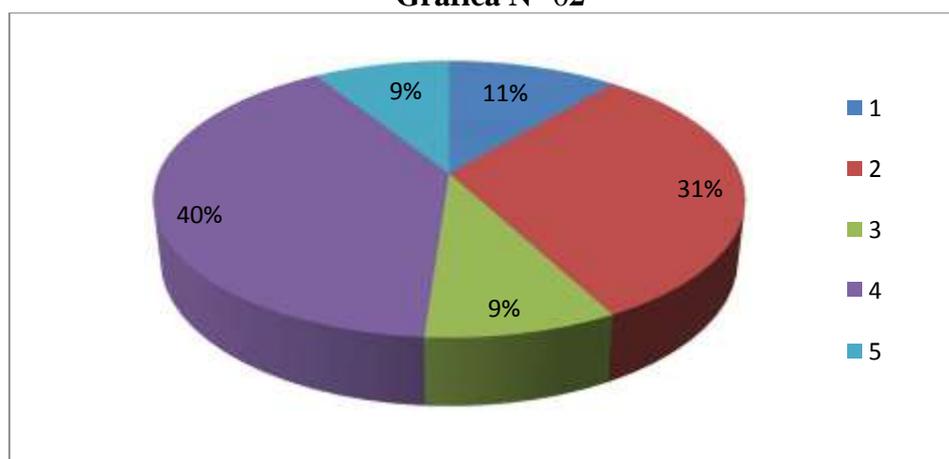
**2. Diga usted ¿si las necesidades de seguridad influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?**

**Tabla N° 02**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	11.10 %
De acuerdo	14	31.10 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8.90 %
En desacuerdo	18	40.00 %
Totalmente en desacuerdo	4	8.90 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 02**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 9% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que las “necesidades de seguridad” influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo; el 31% indicaron que están de acuerdo; el 11% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 40% indicaron que están en desacuerdo; el 9% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

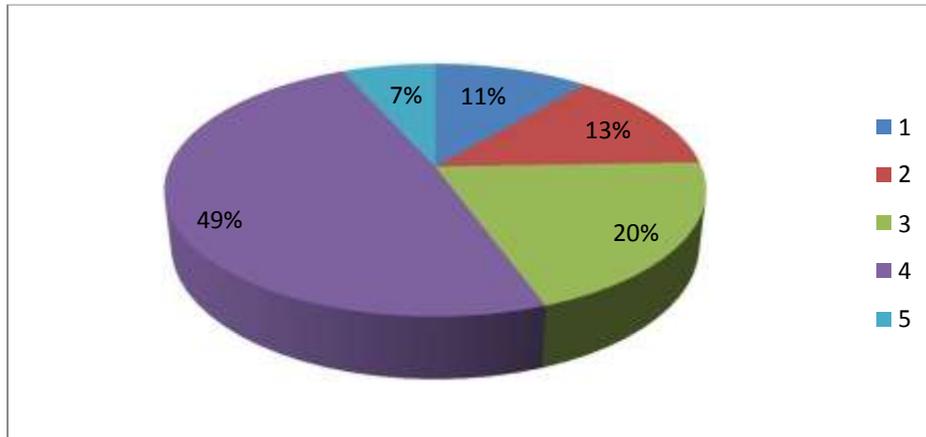
**3. Diga usted ¿si las necesidades de autorrealización influyen en los equipos auto dirigido?**

**Tabla N° 03**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	11.10 %
De acuerdo	6	13.30 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20.00 %
En desacuerdo	33	48.90 %
Totalmente en desacuerdo	3	6.70 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 03**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 20% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que las “necesidades de autorrealización” influyen en los equipos auto dirigidos ; el 13% indicaron que están de acuerdo; el 11% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 49% indicaron que están en desacuerdo; el 7% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

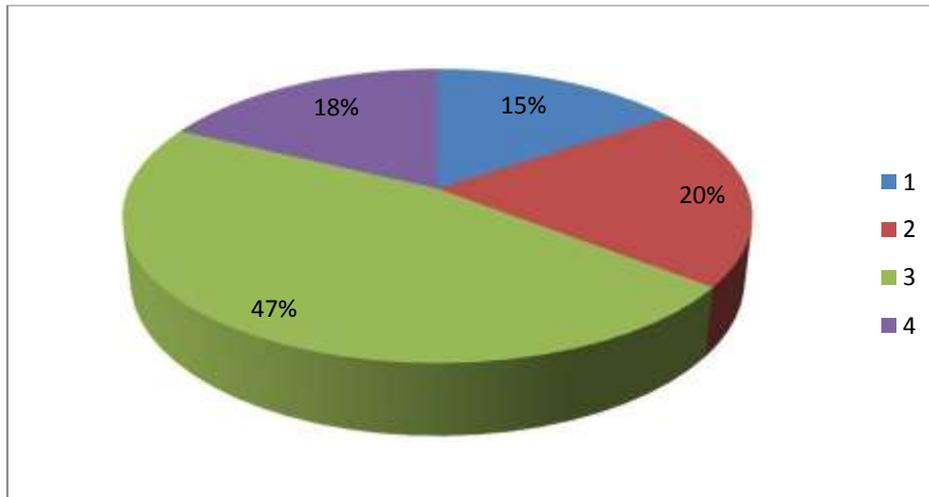
**4. Diga usted ¿si las necesidades de estima influyen en la etapa conflictiva de los equipos de trabajo?**

**Tabla N° 04**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
En acuerdo	7	15.60 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20.00 %
En desacuerdo	21	46.70 %
Totalmente en desacuerdo	8	17.80 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 04**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 20% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que las “necesidades de estima” influyen en la etapa conflictiva de los equipos de trabajo; el 15% indicaron que están de acuerdo; el 47% indicaron que están en desacuerdo; el 18% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

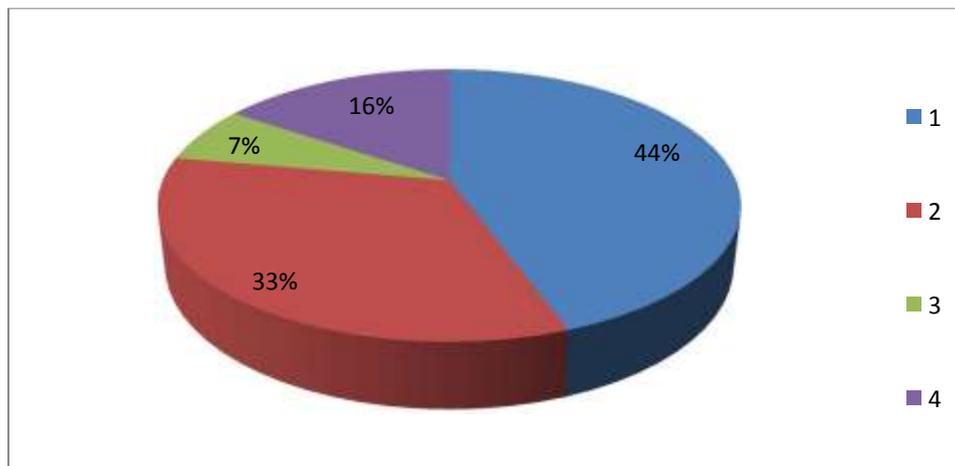
**5. Diga usted ¿si las necesidades de logro influyen en la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?**

**Tabla N° 05**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	44.40 %
De acuerdo	15	33.30 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6.70 %
En desacuerdo	7	15.60 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 05**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 7% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que las “necesidades de logro” influyen en la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo; el 33% indicaron que están de acuerdo; el 44% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 16% indicaron que están en desacuerdo.

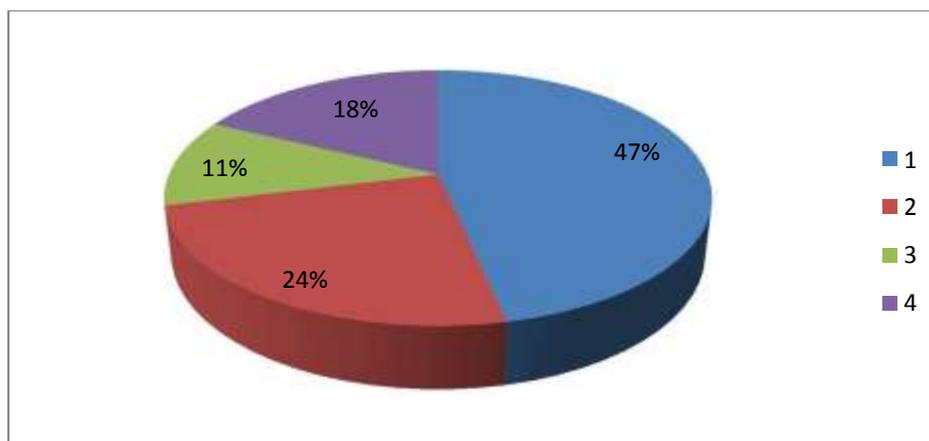
**6. Diga usted ¿si los impulsos de afiliación influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?**

**Tabla N° 06**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	46.70 %
De acuerdo	11	24.40 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11.10 %
En desacuerdo	8	17.80 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 06**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 11% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que “impulsos de afiliación” influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo; el 24% indicaron que están de acuerdo; el 47% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 18% indicaron que están en desacuerdo.

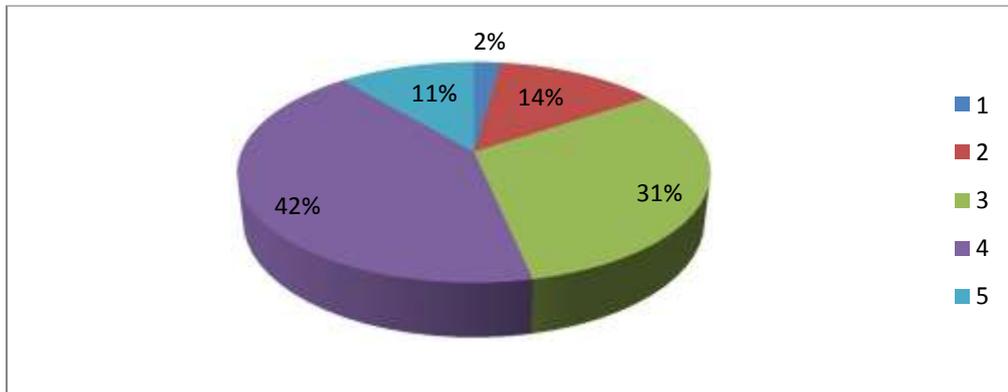
**7. Diga usted ¿si los impulsos de poder influyen en la etapa normativa de los equipos de trabajo?**

**Tabla N° 07**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	7.20 %
De acuerdo	6	13.30 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	31.10 %
En desacuerdo	19	42.20 %
Totalmente en desacuerdo	5	11.10 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 07**



Fuente: Cuestionario  
Elaborado: Elaboración propia

Interpretación: El 31% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que los “impulsos de poder” influyen en la etapa normativa de los equipos de trabajo; el 14% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 42% indicaron que están en desacuerdo; el 11% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

**OBJETIVO N° 02:** Analizar los factores y las formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo, de la empresa Nova Plaza Huaraz.

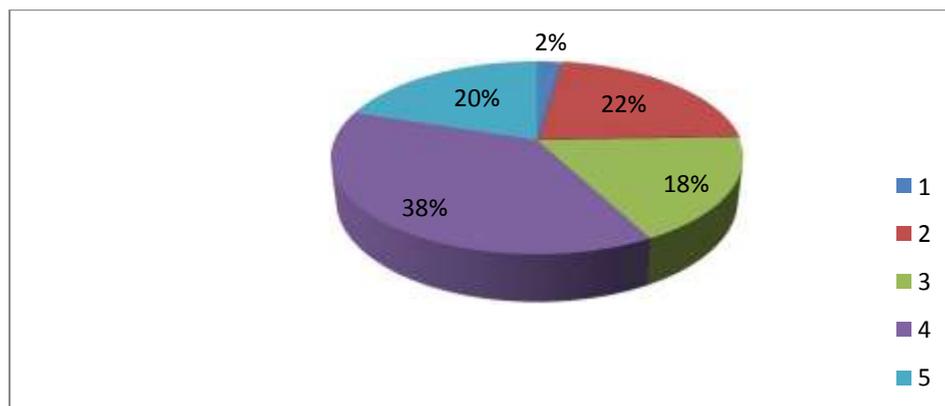
**8. Diga usted ¿si los factores intrínsecos influyen en la selección?**

**Tabla N° 08**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.20 %
De acuerdo	10	22.20 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17.80 %
En desacuerdo	17	37.80 %
Totalmente en desacuerdo	9	20.00 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 08**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 18% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que los “factores intrínsecos” influyen en la selección; el 22% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 38% indicaron que están en desacuerdo; el 20% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

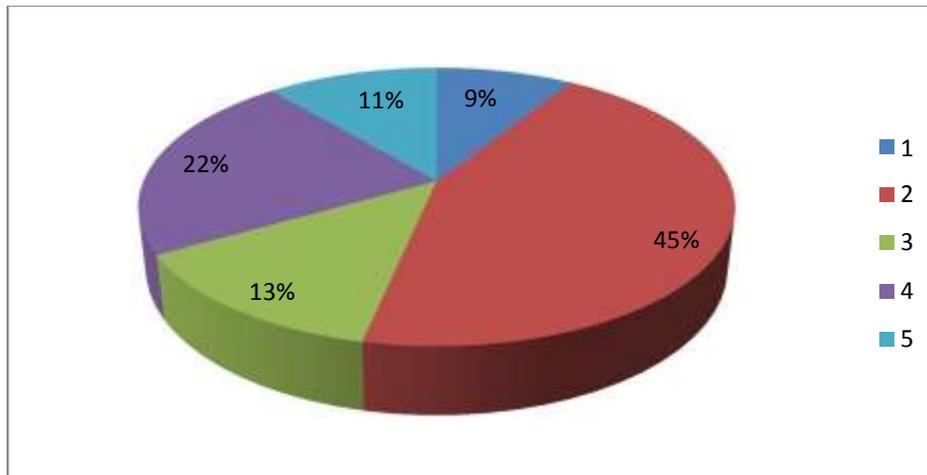
**9. Diga usted ¿si los factores extrínsecos influyen en la selección?**

**Tabla N° 09**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	8.90 %
De acuerdo	20	44.40 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13.30 %
En desacuerdo	10	22.20 %
Totalmente en desacuerdo	5	11.10 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 09**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 13% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que los “factores extrínsecos” influyen en la selección; el 44% indicaron que están de acuerdo; el 9% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 22% indicaron que están en desacuerdo; el 11% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

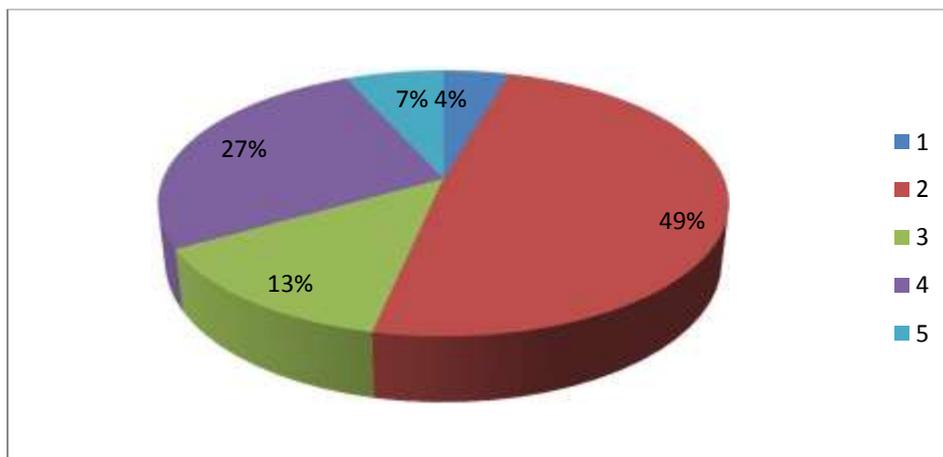
**10. Diga usted ¿si el rediseño de trabajo forma parte de la capacitación?**

**Tabla N° 10**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	4.40 %
De acuerdo	22	48.90 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13.30 %
En desacuerdo	12	26.70 %
Totalmente en desacuerdo	3	6.70 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 10**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 13% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que el “rediseño de trabajo” forma parte de la capacitación; el 49% indicaron que están de acuerdo; el 4% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 27% indicaron que están en desacuerdo; el 7% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

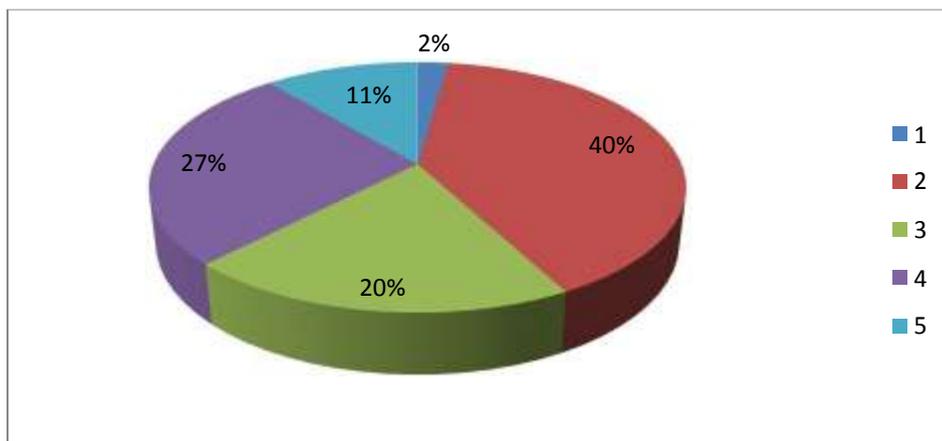
**11. Diga usted ¿si el involucramiento del trabajador influye en el desempeño de los equipos de solución de problemas?**

**Tabla N° 11**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.20 %
De acuerdo	18	40.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20.00 %
En desacuerdo	12	26.70 %
Totalmente en desacuerdo	5	11.10 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 11**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 20% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que el “involucramiento” del trabajador influye en el desempeño de los equipos de solución de problemas; el 40% indican estar de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 27% indicaron que están en desacuerdo; el 11% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

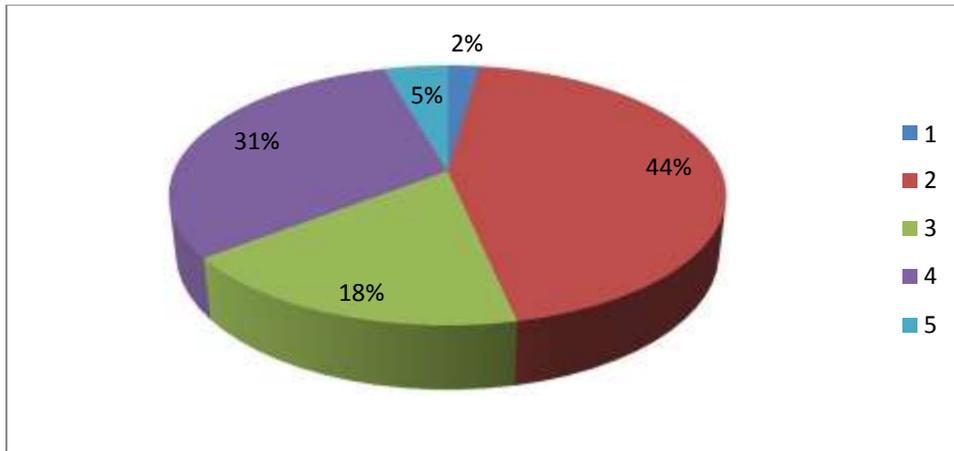
**12. Diga usted ¿si las recompensas influyen en el desempeño de los equipos de solución de problemas?**

**Tabla N° 12**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.20 %
De acuerdo	20	44.40 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	17.80 %
En desacuerdo	14	31.10 %
Totalmente en desacuerdo	2	4.40 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 12**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 18% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que las “recompensas” influyen el desempeño de los equipos de solución de problemas; el 44% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 31% indicaron que están en desacuerdo; el 5% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

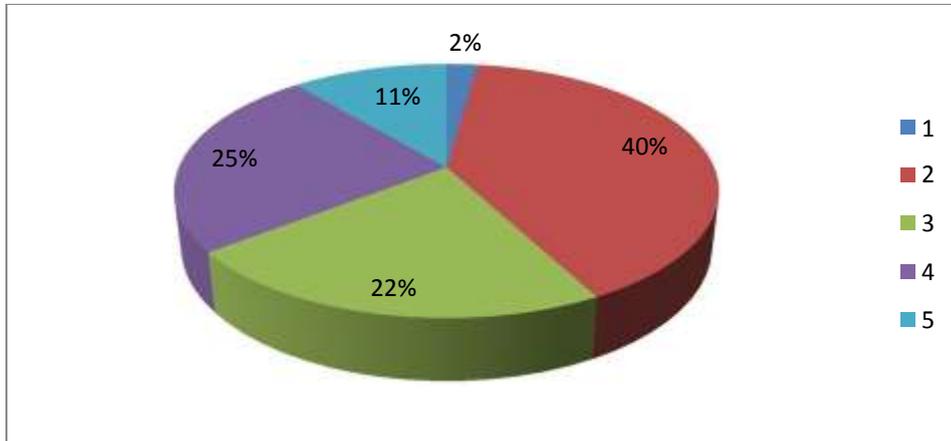
**13. Diga usted ¿si las recompensas son influenciadas por los factores extrínsecos?**

**Tabla N° 13**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.2%
De acuerdo	18	40.0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	22.2%
En desacuerdo	11	24.4%
Totalmente en desacuerdo	5	11.1%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 13**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 22% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que las “recompensas” son influenciadas por los factores extrínsecos; el 40% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 25% indicaron que están en desacuerdo; el 11% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

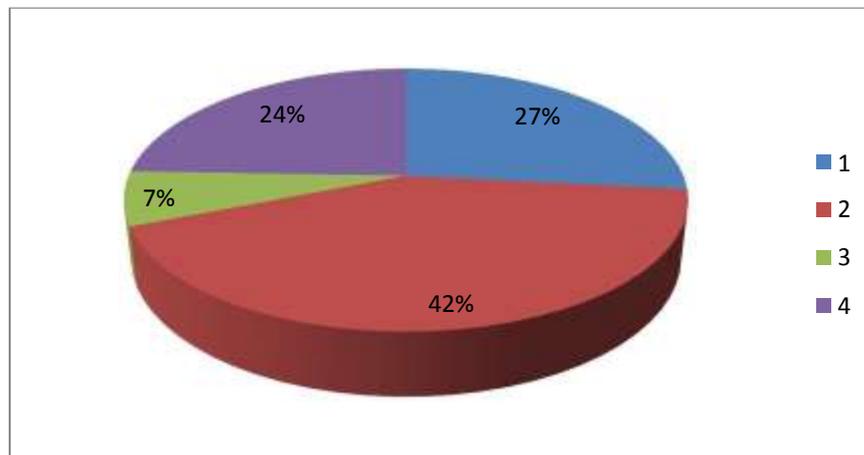
#### 14. Diga usted ¿si el rediseño del trabajo influye en los equipos virtuales?

Tabla N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	26.70 %
De acuerdo	19	42.20 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6.70 %
En desacuerdo	11	24.40 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Gráfica N° 14



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 7% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que el “rediseño de trabajo” influyen en los equipos virtuales; el 42% indicaron que están de acuerdo; el 4% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 24% indicaron que están en desacuerdo.

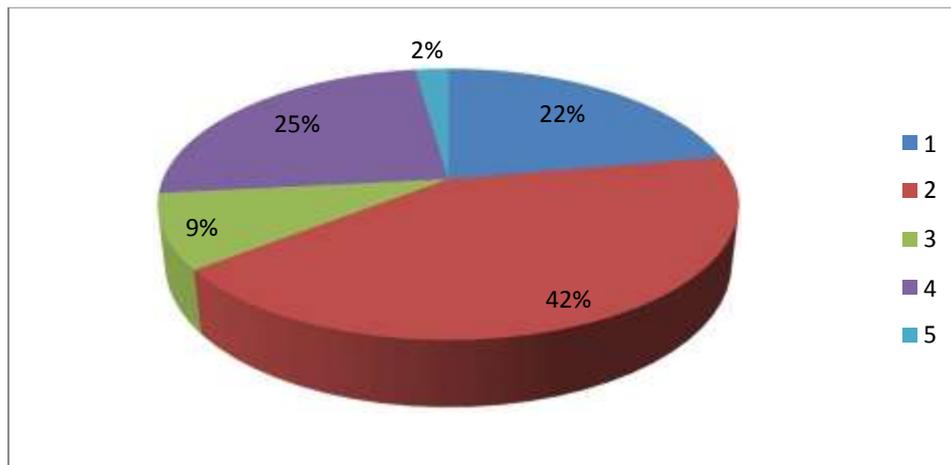
**15. Diga usted ¿si en la etapa formativa influyen las necesidades sociales?**

**Tabla N° 15**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	22.20 %
De acuerdo	19	42.20 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8.90 %
En desacuerdo	11	24.4%
Totalmente en desacuerdo	1	2.2%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 15**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 9% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que en la “etapa formativa” influyen las necesidades sociales; el 42% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 25% indicaron que están en desacuerdo; el 2% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

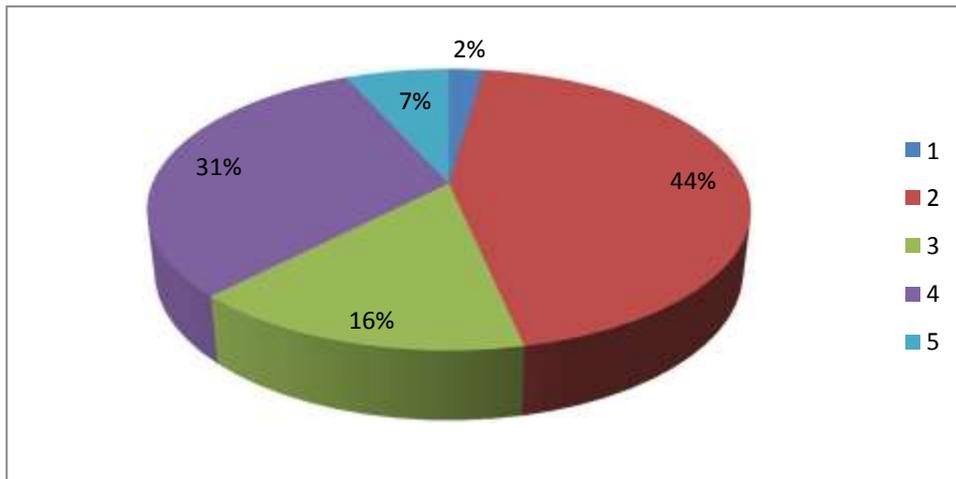
**16. Diga usted ¿si la etapa conflictiva es afectada por los factores intrínsecos?**

**Tabla N° 16**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.2%
De acuerdo	20	44.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	15.6%
En desacuerdo	14	31.1%
Totalmente en desacuerdo	3	6.7%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 16**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 16% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que la “etapa conflictiva” es afectada por los factores intrínsecos; el 44% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 31% indicaron que están en desacuerdo; el 7% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

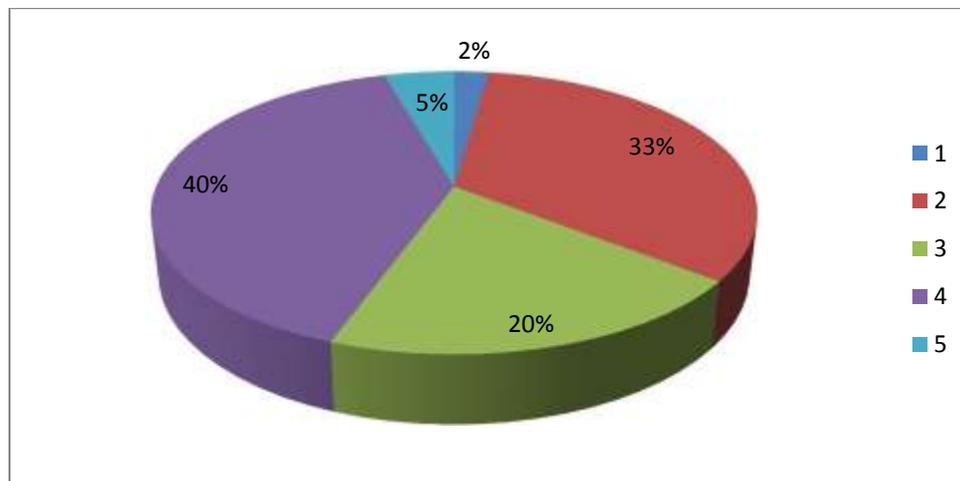
**17. Diga usted ¿si la etapa normativa es afectada por el involucramiento del trabajador?**

**Tabla N° 17**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.2%
De acuerdo	15	33.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20.0%
En desacuerdo	18	40.0%
Totalmente en desacuerdo	2	4.4%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 17**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 20% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que la “etapa normativa” es afectada por el involucramiento del trabajador; el 33% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 40% indicaron que están en desacuerdo; el 5% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

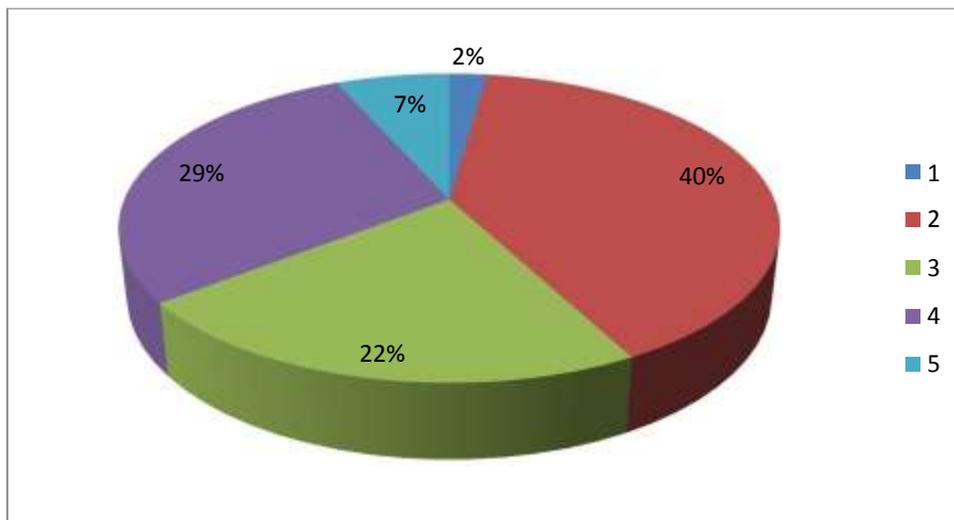
**18. Diga usted ¿si los factores intrínsecos afecta a la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?**

**Tabla N° 18**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.20 %
De acuerdo	18	40.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	22.20 %
En desacuerdo	13	28.90 %
Totalmente en desacuerdo	3	6.70 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 18**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 22% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que los “factores extrínsecos” afectan a la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo; el 40% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 29% indicaron que están en desacuerdo; el 7% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

**OBJETIVO N° 03:** Analizar si las etapas de desarrollo de equipos y la conversión de los individuos se beneficiarían con la motivación

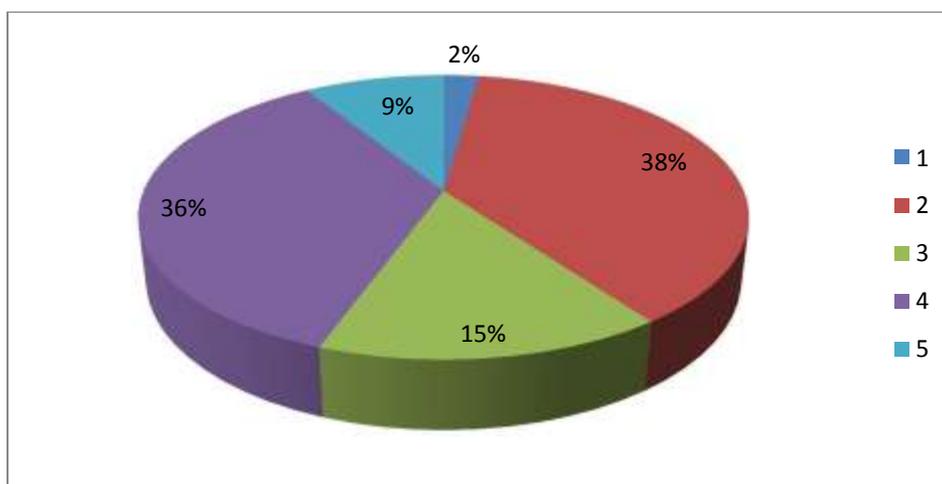
**19. Diga usted ¿si en la selección, el impulso de afiliación es importante?**

**Tabla N° 19**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.2%
De acuerdo	17	37.80 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	15.60 %
En desacuerdo	16	35.60 %
Totalmente en desacuerdo	4	8.90 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 19**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 15% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que en la “selección” el impulso de afiliación es importante; el 38% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 36% indicaron que están en desacuerdo; el 9% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

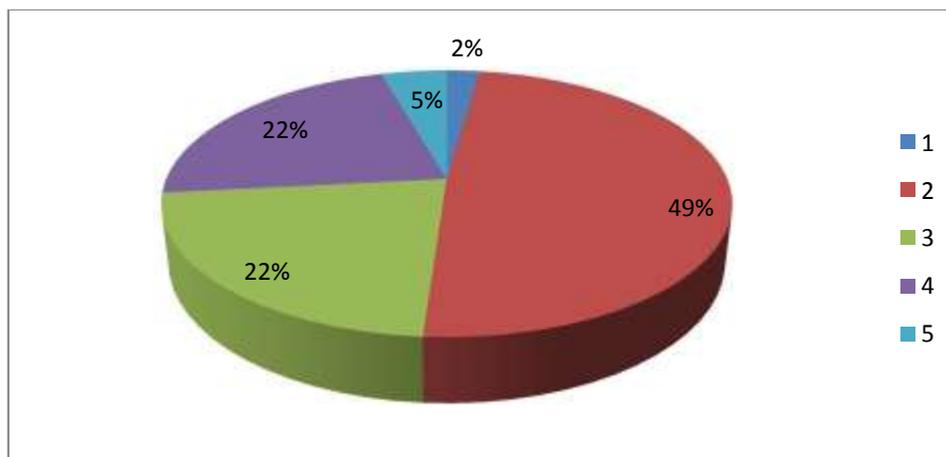
**20. Diga usted ¿si la capacitación es influenciada por el rediseño del trabajo?**

**Tabla N° 20**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	2.2%
De acuerdo	22	48.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	22.2%
En desacuerdo	10	22.2%
Totalmente en desacuerdo	2	4.4%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

**Gráfica N° 20**



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 22% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que la “capacitación” es influenciada por el rediseño del trabajo; el 49% indicaron que están de acuerdo; el 2% indicaron que están totalmente de acuerdo; el 22% indicaron que están en desacuerdo; el 5% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

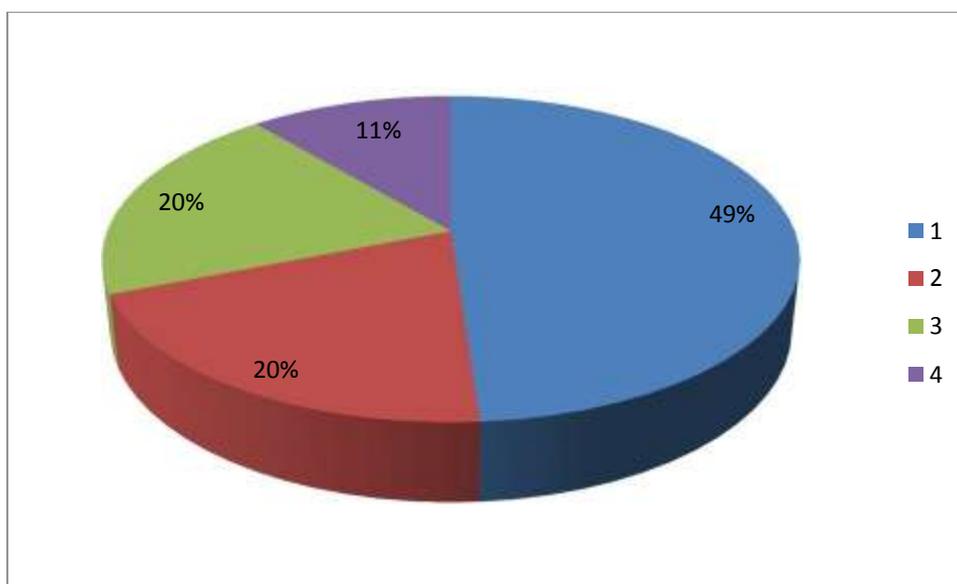
## 21. Diga usted ¿si en la etapa de rendimiento influyen las recompensas?

Tabla N° 21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	48.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	20.0%
En desacuerdo	9	20.0%
Totalmente en desacuerdo	5	11.1%
Total	45	100.00%

Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Gráfica N° 21



Fuente: Cuestionario  
Elaboración propia

Interpretación: El 20% de la muestra de la población de los trabajadores de la empresa Nova Plaza Huaraz, indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que en la “etapa de rendimiento” influyen las recompensas; el 49% indicaron que en la “etapa de rendimiento” influyen las recompensas; el 20% indicaron que están en desacuerdo; el 11% indicaron que están totalmente en desacuerdo.

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En relación a los resultados obtenidos del **OBJETIVO N° 01**: “Analizar las necesidades e impulsos que influyen en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz”

- ❖ En la tabla y gráfica N° 01, se puede deducir que el 51% de la muestra de la población de los trabajadores de la Empresa Nova Plaza Huaraz, piensa que las necesidades sociales influye en la etapa formativa de los equipos de trabajo y existe el 49% que piensa que no influye.

Asimismo, si comparamos los resultados con los encontrados en estudios realizados, encontramos que: **ARRIAGA Y. (2009)** realizó el estudio titulado; “Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral”, su objetivo fue determinar si la motivación del Recurso Humano permite tener un mejor desempeño de tal forma que favorezca los intereses personales como los de la misma organización.

Concluyéndose que, las necesidades menos satisfechas son las sociales ya que esta necesidad es muy favorable para la empresa porque teniéndola más satisfechas se puede tener un mejor ambiente en los cuales los empleados se sientan bien para que se sientan como una familia, la cual debe estar unida para cumplir sus objetivos. **De los hallazgos de este estudio podemos concluir que:** Las necesidades sociales son influyentes en la etapa formativa ya que según el estudio realizado es muy favorable para la empresa porque teniéndola satisfecha, hace que los trabajadores se desempeñen bien y por ende afecte al desempeño de los equipos de trabajo.

En relación a los resultados obtenidos del **OBJETIVO N° 02**: “Analizar los factores y las formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo, de la Empresa Nova Plaza Huaraz”

- ❖ En la tabla y gráfica N°10, se puede deducir que el 67% de la muestra de la población de los trabajadores de la Empresa Nova Plaza Huaraz, piensa que los factores extrínsecos influyen en la selección; y existe el 33% que piensa que no influye.

Por otro lado, si comparamos los resultados con los encontrados en estudios realizados, encontramos que: Gherman, Iturbe y Osorio (2011) realizaron el estudio Titulado; “La Teoría Motivacional de sus dos Factores: Un Caso de Estudio”, su objetivo fue determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail. Se concluyó:

El reconocimiento se reportó como un factor de motivación; se recomienda mejorar y reforzar los programas de reconocimiento generales utilizadas en la organización, como lo son: empleado del mes, mejor empleado del año, comisiones o incentivos económicos pagados por ventas con una tarjeta de crédito corporativa. También, se recomienda organizar visitas a los funcionarios de la empresa, con los datos de cada persona y con un pequeño informe de una o dos líneas sobre algún logro o contribución del trabajador, de modo que se puede agradecer y felicitar específicamente a cada persona (Jhonson, 2011: “Mayoría de peruanos creen que sus jefes no los valoran”). Esto se sustenta con la gran aparición del factor reconocimiento y, dentro de ello el sub factor reconocimiento sin premio o verbal. En general, las empresas del sector retail podrían tomar referencias de algunos programas para el reconocimiento que han sido implementados exitosamente en otras empresas: Nelson y Spitzer (2003). **De los hallazgos de este estudio podemos concluir que:** Los factores extrínsecos son muy importantes ya que a través de los reconocimientos que la empresa le otorga a su colaborador este ha mejorado en su desempeño, tomando como referencia programas que han sido implementados exitosamente en otras empresas.

En relación a los resultados obtenidos del **OBJETIVO N° 02**: “Analizar los factores y las formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo, de la Empresa Nova Plaza Huaraz”

- ❖ En la tabla y gráfica N° 09, se puede deducir que el 42% de la muestra de la población de los trabajadores de la Empresa Nova Plaza Huaraz, piensa que los factores intrínsecos influyen en la selección; y existe el 58% que piensa que no influye.

Por otro lado, si comparamos los resultados con los encontrados en estudios realizados, encontramos que:

**Gherman, Iturbe y Osorio (2011)** realizaron el estudio titulado; “LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE SUS DOS FACTORES: UN CASO DE ESTUDIO”, su objetivo fue determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail. Se concluyó:

Se recomienda a la empresa capacitar a los colaboradores en las siguientes áreas: inteligencia emocional y escucha activa/comunicación, da la interacción constante que los colaboradores tienen con los clientes; y trabajo en equipo, lo cual también ayudaría a los trabajadores mejorar sus relaciones laborales con sus pares y supervisores. Asimismo, se podría organizar diferentes charlas y reuniones de motivación. Como recomendación adicional, puesto que los colaboradores mencionaron muchas veces como factor de satisfacción el trabajo variado, divertido y atrayente, se podría usar la técnica del “enriquecimiento del puesto de trabajo” para motivar al personal y mejorar la productividad laboral. Este método permite a los empleados una mayor responsabilidad de decisión y la oportunidad de hacer un trabajo interesante que además sería un reto. **De los hallazgos de este estudio podemos concluir que:** Los factores intrínsecos son importantes pero que en esta empresa no priorizan este factor y no lo aplican, pudiendo traer como resultado descontento, como vemos en el estudio que se está comparando vemos que este factor es de importancia ya que mejora la interacción con los clientes y el trabajo en equipo lo cual ayudara a mejorar las relaciones laborales.

En relación a los resultados obtenidos del **OBJETIVO N° 02**: “Analizar los factores y las formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo, de la Empresa Nova Plaza Huaraz”

- ❖ En la tabla y gráfica N° 12, se pudo deducir que el 62% de la muestra de la población de los trabajadores de la Empresa Nova Plaza Huaraz, piensan que el involucramiento influye en el desempeño de los equipos de solución de problemas; y existe el 38% que piensa que no influye.

Por otro lado, si comparamos los resultados con los encontrados en estudios realizados, encontramos que:

En la Empresa Nova Plaza Huaraz, existe una falta de motivación de sus superiores hacia sus colaboradores, debido que ellos quieren formar un sindicato el cual vele por sus derechos, por ese comportamiento, han tenido consecuencias que son las siguientes.

Colaboradores de cada área no están satisfechos con los constantes cambios de horario y con el mal trato psicológico de algunos jefes.

Hostigando, amenazando, e incluso despidiendo de sus puestos de trabajo, debido a que decidieron formar su sindicato para frenar las múltiples irregularidades y abusos, mientras realizaban su jornada laboral, la misma que puede durar incluso hasta doce horas. Los obligan a realizar labores que nos les corresponde, como la limpieza o mantenimiento de los locales, jornadas extendidas sin pago de horas extras. **De los hallazgos de este estudio podemos concluir que:** El involucramiento que Nova Plaza Huaraz está haciendo es a través de la participación representativa que es una forma de involucrar al colaborador en este caso es formar un sindicato el cual los hace partícipe de las decisiones que tome la empresa y afecte a ellos de alguna manera, según los resultados el desempeño de los equipos es influenciado en por el involucramiento.

En relación a los resultados obtenidos del **OBJETIVO N° 02**: “Analizar los factores y las formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo, de la Empresa Nova Plaza Huaraz”

- ❖ En la tabla y gráfica N° 08, se pudo deducir que el 76% de la muestra de la población de los trabajadores de la Empresa Nova Plaza Huaraz, piensa que el rediseño de trabajo influye en los equipos virtuales ; y existe el 24% que piensa que no influye.

Por otro lado, si comparamos los resultados con los encontrados en estudios realizados, encontramos que: Debido a la demografía de Malasia y la escasez de trabajadores profesionales experimentados, Texas Instruments Malasia (en adelante TIM) necesitaba hallar la forma de contratar, recompensar y retener a su personal. La respuesta fue transferir la responsabilidad de las labores al nivel más bajo. La medida eliminó literalmente a los líderes de los grupos.

Desde que se formó TIM, en 1972, para producir circuitos integrados (ahora produce más de tres millones diarios) se basó en gran medida en estructuras de grupos y equipos. Las primeras manifestaciones de esto adquieren la forma de Equipos de Mejoramiento de la Calidad cuando TIM adoptó las prácticas de Administración de calidad total. Para finales de los años ochenta, los directivos de TIM pusieron en práctica el autocontrol de operadores. Lo hicieron en dos sentidos: en primer lugar, enseñaron a los operadores a reconocer los problemas e idear soluciones; y, en segundo, les otorgaron responsabilidad, discrecionalidad y autoridad para resolver los problemas al descubrirlos.

A partir de esto, un progreso lógico era eliminar a los líderes de los grupos. Para 1992, cerca de 90% de los trabajadores de TIM eran miembros de equipos que se manejaban solos. En la actualidad, esa cifra es prácticamente de 100%. Todas las responsabilidades cotidianas sobre las decisiones de operación del negocio, como control de existencias, calidad, costos, entrega y servicio, está en manos de los equipos. Randolph y Sashkin (2002). **De los hallazgos de este estudio podemos concluir que:** El rediseño de trabajo en cualquier empresa influye en el desempeño de los colaboradores y por ende en el de los equipos de trabajo, vemos que la empresa Texas Instruments malasia aplica este método a través del cual pudo reducir costos y mejorar su rentabilidad.

En relación a los resultados obtenidos del **OBJETIVO N° 02**: “Analizar los factores y las formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo, de la Empresa Nova Plaza Huaraz”

- ❖ En la tabla y gráfica N° 14, se puede deducir que el 64% de la muestra de la población de los trabajadores de la Empresa Nova Plaza Huaraz, piensa que los factores intrínsecos afecta a la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo; y existe el 36% que piensa que no influye.

Por otro lado, si comparamos los resultados con los encontrados en estudios realizados, encontramos que: TOPY TOP es una de las empresas peruanas con problemas de desmotivación en sus trabajadores a causa de que no reciben motivación intrínseca y no existe la iniciativa para trabajar en equipo en la organización; por lo que se vio obligada a incursionar un programa de motivación humana mediante la capacitación a sus trabajadores.

La capacitación constituye una de las prioridades de la empresa de confecciones TOPY TOP, que busca garantizar la calidad de sus productos y así mismo la calidad de sus trabajadores es por eso que se plantea la necesidad de hacer programas de capacitación; los cuales son favorables para la empresa, ya que:

Motiva al personal para desarrollar mejor su trabajo: La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Bardales, Cabanillas, Calua y Torrel, (2010). **De los hallazgos de este estudio podemos concluir que:** Según los resultados los colaboradores están conscientes de que los factores intrínsecos afectan al rendimiento de los equipos de trabajo, como a empresa TOPY TOP que se da cuenta que tiene deficiencias por la falta de la motivación intrínseca es por eso que crea programas que fortalezcan sus debilidades.

En relación a los resultados obtenidos del **OBJETIVO N° 03**: “Analizar si las etapas de desarrollo de equipos y la conversión de los individuos se beneficiarían con la motivación”

- ❖ En la tabla y gráfica N° 17 , se puede deducir que el 69% de la muestra de la población de los trabajadores de la Empresa Nova Plaza Huaraz, piensa que en la etapa de rendimiento influyen las recompensas; y existe el 31% que piensa que no influye.

Por otro lado, si comparamos los resultados con los encontrados en estudios realizados, encontramos que: Gherman, Iturbe y Osorio (2011) realizaron el estudio titulado; “La Teoría Motivacional de sus Dos Factores: Un Caso de Estudio”, su objetivo fue determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail. Se concluyó:

El reconocimiento se reportó como un factor de motivación; se recomienda mejorar y reforzar los programas de reconocimiento generales utilizadas en la organización, como lo son: empleado del mes, mejor empleado del año, comisiones o incentivos económicos pagados por ventas con una tarjeta de crédito corporativa. También, se recomienda organizar visitas a los funcionarios de la empresa, con los datos de cada persona y con un pequeño informe de una o dos líneas sobre algún logro o contribución del colaborador, de modo que se puede agradecer y felicitar específicamente a cada persona (Johnson, 2011: “Mayoría de peruanos creen que sus jefes no los valoran”). Esto se sustenta con la gran aparición del factor reconocimiento y, dentro de ello el sub factor reconocimiento sin premio o verbal. En general, las empresas del sector retail podrían tomar referencias de algunos programas para el reconocimiento que han sido implementados exitosamente en otras empresas; Nelson y Spitzer (2003). **De los hallazgos de este estudio podemos concluir que:** En los resultados al igual que en el estudio visto las recompensas tienen mucha importancia para mejorar el rendimiento de los colaboradores, tanto sean recompensas financieras o no financieras se tienen antecedentes de que implementando estas medidas se tienen buenos resultados.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. CONCLUSIONES**

- ❖ Con relación al objetivo N° 01 se concluyó que del 100% de los encuestados, el 61% del total indico que las necesidades fisiológicas, de seguridad, social, estima, autorrealización y los estímulos de logro poder y afiliación son factores que influyen en los equipos de trabajo, por otro lado existe una diferencia del 39% que indico que estos factores no influyen en los equipos de trabajo de los equipos de trabajo.
- ❖ Con relación al objetivo N° 02 se concluyó que del 100% de los encuestados, el 74% del total indico que los factores intrínsecos, extrínsecos, el rediseño de trabajo, el involucramiento y las recompensas tienen influencia en los equipos de trabajo por otro lado existe el 26% que indico que estos factores no influyen en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz.
- ❖ Con relación al objetivo N° 03 se concluyó que del 100% de los encuestados, el 62% del total indico que las etapas de desarrollo de los equipos y la conversión de los individuos se relacionan directamente con la motivación. Por otro lado existe un 38% que indico que estos factores no se relacionan con la motivación de los colaboradores de la empresa Nova Plaza Huaraz.

## 9.2. RECOMENDACIONES

- ❖ La Empresa Nova Plaza Huaraz, no debe descuidar las necesidades fisiológicas, de seguridad, social, de estima, autorrealización e impulsos de logro, afiliación y poder ya que a través de ellos se puede optimizar el desempeño de los colaboradores, en caso de no estar satisfecho se debe crear programas donde el trabajador tenga la oportunidad de poder crecer como profesional y persona, manteniendo motivado y por ende mejorando el desempeño de los equipos de trabajo.
- ❖ La Empresa Nova Plaza Huaraz, debe aplicar la motivación intrínseca y extrínseca, acompañado del rediseño del trabajo, el involucramiento y las recompensas, a través de programas de incentivos financieros como no financieros se motive a los colaboradores ya que así se sentirán comprometidos e incentivados a lograr con los objetivos que la empresa ha establecido, también sirviendo para fortalecer su desempeño y por ende el de los equipos de trabajo.
- ❖ La empresa Nova Plaza Huaraz, debe considerar que las etapas de desarrollo de equipos y la conversión de los individuos son afectadas por la motivación, por consiguiente desde la selección de trabajadores es donde se debe buscar trabajadores que tengan cualidades de poder trabajar en equipo o que tengan la iniciativa de recibir capacitación, también considerar que las recompensas son importantes como herramienta para motivar y hacer uso de ellas para mejorar el desempeño de los colaboradores y también el de los equipos de trabajo.
- ❖ El Programa de Motivación propuesto según Anexo N° 03, busca ser una herramienta útil a la empresa y que al mismo tiempo beneficie a los colaboradores y mejore el funcionamiento de los equipos de trabajo donde se desempeñan, los resultados pueden generar un gran cambio en las relaciones laborales existentes.

## **10. AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a mi madre y a mi hermana por apoyarme y hacer posible culminar mi carrera y lograr todos mis objetivos.

**El Autor**

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bardales, Cabanillas, Calua y Torrel. Diseño Organizacional y Procesos. Universidad Privada del Norte. Recuperado el 2010.  
<http://es.scribd.com/doc/42886969/T4-TOPY-TOP>
- Chiavenato Idalberto (2007). Introducción a la teoría general de la administración 5ta edición. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chuquín R., empleados anuncian abusos en plaza vea. Recuperado el 18 de enero del 2013.  
[http://www.diariolaprimeraperu.com/online/actualidad/empleados-denuncian-abusos-en-plaza-vea\\_129215.html](http://www.diariolaprimeraperu.com/online/actualidad/empleados-denuncian-abusos-en-plaza-vea_129215.html)
- Editorial Vértice (2008), “Coordinación de equipos de trabajo, recursos humanos”. España: Editorial Publicaciones Vértice.
- Frederick Herzberg, 1971, “Managers or Animal Trainers?” Management Review
- Gherman, Iturbe y Osorio, (2011). “LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE SUS DOS FACTORES: UN CASO DE ESTUDIO”. (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA\\_I TURBE\\_OSORIO\\_TEORIA\\_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_I TURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3)
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos. Baptista Lucio Pilar (1999). Metodología de la investigación. 2ª edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Invancevich John M., Konopaske R., Matteson Michael T. (2009). Comportamiento Organizacional 7ma edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Maristany Jaime (2007). Administración de Recursos Humanos 2da edición. México: Pearson educación.
- Óscar de la torre, solo el 50% de las empresas en el Perú logra retener su personal. Recuperado el 9 de abril de 2014.  
<http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616>
- Randolph y Sashkin, 2002, “Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?”, Academy of Management Executive 16, num. 1, pp.
- Reeve J. (1994): Motivación y Emoción. Madrid, España: Mc Graw Hill.

- Reza (2012) modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales (tesis inédita de maestría) Instituto politécnico nacional, México, D.F.
- Robbins Stephen P. y Judge Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional 13va edición. México: Pearson Educación.
- Sánchez Pérez José (2007). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. España: Mc Graw Hill España.
- Vásquez S. (2006) Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza (tesis inédita de licenciatura), Perú, Lima.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### CUESTIONARIO

#### “Motivación y desempeño de los equipos de trabajo”

Estimado trabajador(a), la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la motivación y el desempeño de los equipos de trabajo en la Empresa Nova Plaza Huaraz.

**Instrucciones.-** Marcar con una (x) o completar las líneas en blanco.

Se le pide al encuestado que marque según las alternativas presentada:

- 1) Totalmente de acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) En desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

Horas diarias que usted labora en la empresa \_\_\_\_\_

1. ¿Diga usted si las necesidades sociales influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
  
2. ¿Diga usted si los impulsos de poder influye en la etapa normativa de los equipos de trabajo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
  
3. ¿Diga usted si los impulsos de afiliación influye en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Diga usted si las necesidades de autorrealización influye en los equipos auto dirigidos?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
  
5. ¿Diga usted si las necesidades de estima influye en la etapa conflictiva de los equipos de trabajo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
  
6. ¿Diga usted si las necesidades de logro influye en la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
  
7. ¿Diga usted si las necesidades de seguridad influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
  
8. ¿Diga usted si el rediseño del trabajo influye en los equipos virtuales?
  - a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Diga usted si los factores intrínsecos influyen en la selección?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
10. ¿Diga usted si los factores extrínsecos influyen en la selección?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
11. ¿Diga usted si el rediseño de trabajo forma parte de la capacitación?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
12. ¿Diga usted si el involucramiento del trabajador influye en el desempeño de los equipos de solución de problemas?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
13. ¿Diga usted si las recompensas influyen en el desempeño de los equipos de solución de problemas?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
14. ¿Diga usted si los factores intrínsecos afecta a la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo

15. ¿Diga usted si las recompensas son influenciadas por los factores extrínsecos?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
16. ¿Diga usted si la capacitación es influenciada por el rediseño del trabajo?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
17. ¿Diga usted si en la etapa de rendimiento influyen las recompensas?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
18. ¿Diga usted si la etapa conflictiva es afectada por los factores intrínsecos?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
19. ¿Diga usted si en la selección, el impulso de afiliación es importante?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
20. ¿Diga usted si la etapa normativa es afectada por el involucramiento del trabajador?
- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo

21. ¿Diga usted si en la etapa formativa influyen las necesidades sociales?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**ANEXO N° 02**  
**CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Área:** \_\_\_\_\_

**Edad (marque con una X):**

- a. 18 – 25 años                      b. 26 – 35 años  
c. 36 – 45 años                      d. Más de 45 años

**1. La empresa lo hace sentir indispensable:**

- a. Totalmente  
b. Parcialmente  
c. De ninguna manera

**2. Se siente comprometido con el resultado de los objetivos y las metas de la empresa:**

- a. Totalmente  
b. Parcialmente  
c. De ninguna manera

**3. Considera que la empresa le corresponde de una manera adecuada a su desempeño laboral:**

- a. Totalmente  
b. Parcialmente  
c. De ninguna manera

**4. Marque con X las opciones de motivación laboral que percibe que la empresa le ofrece:**

- a. Sueldo acorde con su desempeño laboral  
b. Más días de vacaciones de lo que la ley establece  
c. Apoyo económico para su crecimiento profesional  
d. Excelentes relaciones entre trabajadores y jefes  
e. Buenas condiciones del puesto de trabajo  
f. Trabajo acorde con sus capacidades y habilidades  
g. Pago de incentivos adicionales por cumplimiento de objetivos

- h. Posibilidad real de ascenso de cargo
- i. Plan de carrera
- j. Confianza en la realización de su trabajo (autonomía)
- k. Actividades extras con el fin de mejorar las relaciones interpersonales
- l. Capacitaciones para mejorar el desempeño laboral y personal
- m. Participación en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo
- n. Participación en la toma de decisiones de la empresa
- o. Rápida solución a sus requerimientos y/o reclamos
- p. Realizan evaluaciones continuas de sus resultados en la empresa y proporcionan la información obtenida (retroalimentación)
- q. Otra \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

**5. Cuál de las opciones seleccionadas en la pregunta anterior es la que más impacta en su desempeño laboral:**

- a. \_\_\_\_\_ (*coloque la letra que corresponde a la opción*)
- b. Ninguna

**6. Cuál de las opciones que no fueron seleccionadas en la pregunta 4 es la que más le gustaría que pusieran en funcionamiento en su empresa:**

- a. \_\_\_\_\_ (*coloque la letra que corresponde a la opción*)
- b. Ninguna
- c. Otra \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

**7. Se siente feliz en su trabajo:**

- a. Totalmente
- b. Parcialmente
- c. De ninguna manera

**8. Si tuviera otra oportunidad laboral en este momento en otra empresa:**

- a. Aceptaría definitivamente (*pasar a la pregunta 9*)
- b. Podría aceptar (*pasar a la pregunta 9*)
- c. No aceptaría (*Fin de la encuesta*)

**9. La razón principal para aceptar o pensar en aceptar esa propuesta de trabajo sería:**

- a. Mejor oferta económica
- b. Crecimiento Personal
- c. Falta de motivación
- d. Insatisfacción en el cargo que desempeña actualmente
- e. Malas relaciones laborales (clima organizacional)
- f. Inestabilidad laboral
- g. Otra\_\_\_\_\_Cuál \_\_\_\_\_

**Gracias!**

## ANEXO N° 03

### PROPUESTA

#### Programa de motivación

Este programa que se pretende proponer, busca ser una herramienta útil a esta empresa y que al mismo tiempo beneficie a los colaboradores y mejore el funcionamiento de los equipos de trabajo donde se desempeñan; los resultados podrán generar un gran cambio en las relaciones laborales existentes.

#### IMPORTANCIA:

##### **1. Para la empresa:**

Para esta empresa de comercialización de productos, el programa de motivación permitirá tener colaboradores mucho más comprometidos con los objetivos de la empresa, convirtiéndola así en una empresa más competitiva dentro del mercado; los beneficios de este programa que pretende lograr son los siguientes:

- \* Que la empresa cuente con el personal adecuado para cada puesto de trabajo y sea capaz de poder desempeñarse de manera óptima dentro del equipo de trabajo donde se encuentre.
- \* Mantener al personal motivado hacia su trabajo y al trabajo en equipo, para lograr un óptimo desempeño en las actividades que realice.
- \* Minimizar gastos de contratación, mediante una mejor selección de personal buscando a colaboradores que tengan las cualidades idóneas para poder desempeñarse dentro de un equipo de trabajo.

##### **2. Para el trabajador:**

Se pretende que con este programa de motivación, el colaborador tenga una actitud positiva hacia la empresa, a su trabajo y al trabajo en equipo. Teniendo así colaboradores motivados y productivos. Esto está ligado directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que los empleados más satisfechos rinden más, generando una mejora en su desempeño, se puede beneficiar al colaborador a través de recompensas intrínsecas y extrínsecas. Estos son los beneficios que generará el programa de motivación:

- \* El colaborador se sentirá motivado, ya que tendrá mejores incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos.

- \* El colaborador se sentirá satisfecho, en cuanto a sus principales necesidades logrando identificarse con su empresa.
- \* El colaborador tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse profesionalmente, esto le servirá para conseguir mejores puestos dentro de la empresa, logrando mejores condiciones laborales y personales.
- \* Permitirá que el colaborador este orientado a obtener mejores resultados a través del mejoramiento del desempeño de los equipos de trabajo.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OBJETO DE ESTUDIO	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
<p><b>La motivación y el desempeño de los equipos de trabajo de la empresa Nova Plaza Huaraz</b></p>	<p>¿Cuáles son los efectos de la motivación en el desempeño de los equipos de trabajo, de la empresa Nova Plaza Huaraz?</p>	<p><b>Objetivo general:</b>                      Describir cuales son los efectos de la motivación en el desempeño de los equipos de trabajo en la Empresa Nova Plaza Huaraz.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las necesidades e impulsos que influyen en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz.</li> <li>• Analizar los factores y formas de diseño de trabajo que influye en los equipos de trabajo de la Empresa Nova Plaza Huaraz.</li> <li>• Analizar si las etapas de desarrollo de equipos y la conversión de los individuos se beneficiarían con la motivación, en la Empresa Nova plaza Huaraz.</li> </ul>	<p>La motivación influye en el desempeño de los equipos de trabajo en la Empresa Nova Plaza Huaraz.</p>	<p>La motivación y el desempeño</p>	<p>De tipo correlacional, no experimental de corte transversal.</p>

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
<b>MOTIVACION</b>	<b>Chiavenato (2007)</b> sugiere que “la motivación es un proceso que genera un comportamiento en la persona, dirigido a conseguir tanto los objetivos como sus propios objetivos individuales”.	La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta dada en la empresa Nova Plaza Huaraz.	NECESIDADES	Sociales	¿Diga usted si las necesidades sociales influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
				Seguridad	¿Diga usted si las necesidades de seguridad influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
				Autorrealización	¿Diga usted si las necesidades de autorrealización influye en los equipos auto dirigidos?
				Estima	¿Diga usted si las necesidades de estima influyen en la etapa conflictiva de los equipos de trabajo?
			IMPULSOS	Logro	¿Diga usted si las necesidades de logro influyen en la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?
				Afiliación	¿Diga usted si los impulsos de afiliación influyen en la etapa formativa de los equipos de trabajo?
				Poder	¿Diga usted si los impulsos de poder influyen en la etapa normativa de los equipos de trabajo?
			FACTORES	Intrínsecos	¿Diga usted si los factores intrínsecos influyen en la selección?
				Extrínsecos	¿Diga usted si los factores extrínsecos influyen en la selección?

				Rediseño del Trabajo	¿Diga usted si el rediseño de trabajo forma parte de la capacitación?
			DISEÑO DEL TRABAJO	Involucramiento del Trabajador	¿Diga usted si el involucramiento del trabajador influye en el desempeño de los equipos de solución de problemas?
				Recompensas	¿Diga usted si las recompensas influyen en el desempeño de los equipos de solución de problemas?
					¿Diga usted si las recompensas son influenciadas por los factores extrínsecos?
DESEMPEÑO	Benavides (2002)... “Al definir el desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorara su desempeño para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.”	El desempeño es el valor que se les da a los colaboradores dentro de la empresa Nova Plaza Huaraz, según los diferentes episodios conductuales que presentan cada colaborador en un determinado periodo de tiempo.	TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO	Equipos Virtuales	¿Diga usted si el rediseño del trabajo influye en los equipos virtuales?
			DESARROLLO DE EQUIPOS	Etapa Formativa	¿Diga usted si en la etapa formativa influyen las necesidades sociales?
				Etapa Conflictiva	¿Diga usted si la etapa conflictiva es afectada por los factores intrínsecos?
				Etapa Normativa	¿Diga usted si la etapa normativa es afectada por el involucramiento del trabajador?
				Etapa de Rendimiento	¿Diga usted si los factores intrínsecos afecta a la etapa de rendimiento de los equipos de trabajo?
			CONVERSION DE COLABORADORES	Selección	¿Diga usted si en la selección, el impulso de afiliación es importante?
				Capacitación	¿Diga usted si la capacitación es influenciada por el rediseño del trabajo?
				Recompensas	¿Diga usted si en la etapa de rendimiento influyen las recompensas?

## **VALIDACION DE EXPERTOS**