



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



**MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN
COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA EMPRESA RENAULT VENEZUELA, C.A.**

AUTORES:
FLORES C., KARLA L.
GONZÁLEZ V., ANA C.
MEDINA S., ELIANA A.

TUTOR
DRA. BELKIS TOVAR

BÁRBULA, NOVIEMBRE 2008

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA**

**MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN
COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA EMPRESA RENAULT VENEZUELA, C.A.**

**AUTORES:
FLORES C., KARLA L.
GONZÁLEZ V., ANA C.
MEDINA S., ELIANA A.**

**APROBADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL POR:**

**Alicia Silva
C.I. 9.519.631
Coordinador**

**Doris Martínez
C.I. 15.978.540
Principal**

**Belkis Tovar
C.I. 3.577.957
Principal**

**Ero del Canto
C.I.16.245.882
Suplente**

BÁRBULA, NOVIEMBRE 2008



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



CERTIFICADO DE VALOR AGREGADO

Trabajo de Grado: MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA RENAULT VENEZUELA, C.A.

Nombre: **Flores C., Karla L.** C.I. **14.915.528**

Nombre: **González V., Ana C.** C.I. **13.955.615**

Nombre: **Medina S., Eliana A.** C.I. **15.529.426**

Tutor de Contenido Dra.: **Belkis Tovar**

Descripción del producto y/o resultados a lograr, según la información de los objetivos correspondientes:

El desarrollo de esta investigación, permitirá contar con el análisis de la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral, en la empresa Renault Venezuela, C.A., cuya información precisa y detallada permitirá saber cuán motivado está el personal en estudio y cómo incide esto en el desempeño laboral de los mismos, entendiendo que los seres humanos experimentan necesidades, conducta social y personal, lo cual estará motivada fundamentalmente por obtener aquello que le permite satisfacerlas.

Beneficios que generaría el producto descrito:

La información obtenida de la investigación servirá para crear las bases a los profesionales que asesoran a este sector y puedan de alguna manera determinar con precisión las acciones administrativas y correctivas en el proceso de desarrollo motivacional de los trabajadores, conociendo los factores que afectan el desempeño laboral, por lo tanto optimizarán los recursos de servicio para mejorar la toma de decisiones

Usuarios Potenciales del producto a obtener:

- Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A.
- Profesionales que ejercen la Administración Comercial.
- Tesistas que usarán la investigación como guía.

Aprobación

Tutor de Contenido

Por: **Dra. Belkis Tovar**

C.I.: **3.577.957**

_____ / /

Firma

Fecha

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado: MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA RENAULT VENEZUELA, C.A..

Presentado por:	Flores C., Karla L.	C.I. 14.915.528
	González V., Ana C.	C.I. 13.955.615
	Medina S., Eliana A.	C.I. 15.529.426

Para optar al Título de Licenciado en Administración Comercial, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Alicia Silva
C.I. 9.519.631
Coordinador

Doris Martínez
C.I. 15.978.540
Principal

Belkis Tovar
C.I. 3.577.957
Principal

BÁRBULA, NOVIEMBRE 2008

DEDICATORIA

Le dedicamos este trabajo especial de grado, ante todo a Dios y a la Virgen, los cuales nos han acompañado a lo largo de toda nuestra vida, esta dedicatoria es por escucharnos y ayudarnos en los momentos difíciles y de auxilio, dándonos fuerza, serenidad y sobre todo salud.

A nuestros padres y madres, más que dedicárselo, se lo entregamos, esto es para ustedes, esto es el fruto de sus obras, gracias a sus luchas, gracias a no dejarnos caer nunca, gracias a su educación, gracias por sus extrasnochos, gracias por sus afectos, gracias por darnos todo ese amor de padre y madre y por apoyarnos en todo momento, ¡que solo ustedes lo saben hacer!, hemos logrado alcanzar nuestros sueños, nuestras metas gracias a ustedes.

A nuestros futuros hijos, cuyo trabajo de grado, es digno de ejemplo a seguir.

A nuestros esposos, a nuestros amores, por estar a nuestro lado en todo momento, apoyándonos y sobre todo amándonos, cielo, gordo, mi vida ya paso la carrera!...A ustedes por aguantarnos todas la adversidades, y todos nuestros desvelos , gracias por controlar nuestra locuras y ataques de stress, gracias por mantenerse allí en todo momento, colaborando con las labores del hogar, pacientes a largo de esta carrera...¡¡Que ahora es nuestra carrera!!.

A todos aquellos amigos y demás familiares, hermanos, sobrinos, tíos, primos, suegros, que de alguna y otra forma han estado presentes en nuestros objetivos y se han cansado de preguntarnos, ¿Y para cuando es esa graduación?...Nosotros le respondemos con esta dedicatoria especial que si se puede encontrar la felicidad con esfuerzo, retos y oportunidades para convertirnos en profesionales cuyo aprendizaje fue difícil pero no imposible.

Y por último a nuestra casa de labores, al Banco Fondo Común, CORPOCENTRO, y Renault de Venezuela, C.A., gracias a ustedes formamos parte de un gran grupo de trabajadores profesionales y emprendedores, que convivimos casi todos los días. A ustedes empresa, entidades bancarias y corporación que cuya dedicatoria se ofrece como guía, proyecto y apoyo a todos los empleados que puedan alcanzar una mejor motivación laboral.

Las Investigadoras.

AGRADECIMIENTOS

Primero que a nadie a Dios...tú quien eres perfecto y supiste cual era el momento indicado que alcanzaríamos este objetivo.

Nuestras gracias totales a la Universidad de Carabobo, en especial a la Facultad de Ciencia Económicas y Sociales (F.a.C.E.S), nuestra casa de estudio, cuyos valores y pensamientos son el esfuerzo del camino al éxito y formación de profesionales para un país lleno de retos. También agradecemos a todos aquellos profesores que desde el primer día de clase nos orientaron en sus especialidades.

Queremos agradecer a nuestro profesor metodológico Lic. Víctor Campos, por su excelente desenvolvimiento académico y enseñanza en el comienzo de la materia Investigación Aplicada a la Administración.

A nuestra tutor de contenido Dra. Belkis Tovar, por su apoyo y su tiempo empleado en ayudarnos con especificaciones técnicas de la materia para lograr obtener de forma optima este trabajo.

Especial agradecimiento al personal de la Dirección Comercial de la Empresa Renault Venezuela, C.A., por permitir tomar información sobre la motivación de los trabajadores y su incidencia en el Desempeño Laboral.

Agradecemos especialmente a todas aquellas personas que sin hacerse notar han aportado su valiosa ayuda al desarrollo de la investigación.

Las Investigadoras.

ÍNDICE GENERAL

	Página
CERTIFICADO DE VALOR AGREGADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento y Formulación del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación	9
Justificación de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes Históricos: Renault Venezuela, C.A.	12
Antecedentes de la Investigación	15
Bases Teóricas.....	21
Bases Legales	45
Definición de Términos Básicos	46
Cuadro Técnico Metodológico de Variable	48
CAPÍTULO III	49
MARCO METODOLÓGICO.....	49

Diseño de la Investigación.....	49
Tipo de la Investigación	50
Nivel de Investigación.....	50
Población y Muestra	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
Presentación y Análisis de la Información	53
CAPÍTULO IV	54
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	54
Resultados del Cuestionario	55
CAPÍTULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS	82
ANEXO A CUESTIONARIO.....	83
ANEXO B VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	85
ANEXO C EXPERIENCIA INVESTIGATIVA	87

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA

	pp.
1. Conocimiento de la posición del cargo dentro de la estructura organizacional.....	55
2. Conocimiento de las líneas de autoridad dentro de la organización	56
3. Conocimiento de los elementos que conforman la filosofía de la organización.....	57
4. Congruencia de las responsabilidades que tiene en el departamento con la capacidad que posee	58
5. Mantenimiento de buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	59
6. Participación en las actividades realizadas con el equipo de trabajo dentro de la organización.....	60
7. Conformidad del salario que percibe	61
8. Eficiencia de los sistemas de información del departamento.....	62
9. Participación en las soluciones de los conflictos de la organización.....	63
10. Solución de conflictos de manera rápida y oportuna	64
11. Orgullo de pertenecer a la organización.....	65
12. Compromiso con la organización.....	66
13. Sentimiento de importancia por ser parte el equipo.....	67
14. Identificación con los objetivos y metas de la organización.....	68
15. Otorgamiento por parte de la empresa de reconocimiento por el trabajo bien hecho.....	69
16. Recibimiento de incentivos salariales como bonos, primas, entre otros, por el buen desempeño	70

17. Información de las observaciones referentes a los resultados del desempeño	71
18. Ejercicio del control de las metas y la evaluación del desempeño en los niveles del departamento	72
19. Búsqueda constante de los supervisores a lograr buenas relaciones interpersonales	73
20. Adecuación de los mecanismos de evaluación de desempeño.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

	pp.
1. Conocimiento de la posición del cargo dentro de la estructura organizacional.....	55
2. Conocimiento de las líneas de autoridad dentro de la organización	56
3. Conocimiento de los elementos que conforman la filosofía de la organización.....	57
4. Congruencia de las responsabilidades que tiene en el departamento con la capacidad que posee	58
5. Mantenimiento de buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	59
6. Participación en las actividades realizadas con el equipo de trabajo dentro de la organización.....	60
7. Conformidad del salario que percibe	61
8. Eficiencia de los sistemas de información del departamento.....	62
9. Participación en las soluciones de los conflictos de la organización.....	63
10. Solución de conflictos de manera rápida y oportuna	64
11. Orgullo de pertenecer a la organización.....	65
12. Compromiso con la organización.....	66
13. Sentimiento de importancia por ser parte el equipo.....	67
14. Identificación con los objetivos y metas de la organización.....	68
15. Otorgamiento por parte de la empresa de reconocimiento por el trabajobien hecho.....	69
16. Recibimiento de incentivos salariales como bonos, primas, entre otros, por el buen desempeño	70

17. Información de las observaciones referentes a los resultados del desempeño	71
18. Ejercicio del control de las metas y la evaluación del desempeño en los niveles del departamento	72
19. Búsqueda constante de los supervisores a lograr buenas relaciones interpersonales	73
20. Adecuación de los mecanismos de evaluación de desempeño.....	74

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN
COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA EMPRESA RENAULT VENEZUELA, C.A.

Autor:

Flores C. Karla L.

González V., Ana C.

Medina S., Eliana A.

Tutor: Dra. Belkis Tovar

Año: 2008

RESUMEN

La investigación tiene como propósito analizar la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Renault Venezuela, C.A., para ello se definió el desarrollo de los siguientes objetivos específicos Describir el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. Determinar el grado de motivación existente en los trabajadores en estudio y Explicar la incidencia de la motivación de los mismos en la ejecución de las actividades. La investigación presenta un nivel descriptivo, bajo un diseño no experimental transeccional, según un tipo de investigación de carácter documental y de campo. Por lo cual, se aplicó una encuesta bajo la técnica del cuestionario de preguntas cerradas con respuestas policotómicas a la población de este estudio formada por los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008, siendo en total quince (15) empleados, no aplicándose criterios muestrales. Los resultados analizados permitieron concluir que aunque la empresa, ofrece buen salario y bonos, los empleados están desmotivados por manifestar no lograr identificarse con los objetivos y metas de la organización. No se sienten parte importante del equipo y no se sienten comprometidos con la empresa, lo cual produce conflictos entre los empleados, dando como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante, además la motivación son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas, las cuales carecen los empleados de la empresa Renault Venezuela, C.A.

Palabras Claves: Motivación – Desempeño Laboral – Trabajadores.

INTRODUCCIÓN

La globalización penetra cada vez con más fuerza al proceso laboral en todas sus fases, evidenciando la dependencia cada vez mayor de las personas hacia las organizaciones en que trabajan, para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Asimismo, las organizaciones dependen directamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

Así también, hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones por ejemplo (lucro, productividad, eficacia, reducción de costo) eran incompatibles con el objetivo de las personas. En este particular, la moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros, las cuales son todas controladas y evaluadas con igual importancia por la Administración de los Recursos Humanos de una organización.

Por medio del estudio del desempeño laboral y la motivación de los trabajadores con el mismo, la gerencia podrá conocer los efectos que produce en la calidad del servicio prestado, así podrán generar acciones que permitan mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. Según Robbins (1999, p. 98), la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor desempeño del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

En consecuencia, esta investigación tiene como propósito: Analizar la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A., puesto que en esta empresa el personal muestra una actitud irritante y se trabaja en un ambiente laboral muy pesado, éste no es el más deseado, cada cierto tiempo los trabajadores son despedidos o son ellos quienes terminan la relación laboral, ya que un solo empleado debe realizar el trabajo que anteriormente era realizado por tres personas; lo que trae como consecuencia que no exista solidaridad y compenetración con el compañero ni con la misma empresa; por otra parte, los talleres de motivación y de relaciones interpersonales son escasos, lo que incide en que el trabajador no logre ver a la organización como una segunda familia.

La metodología aplicada sigue un diseño no experimental, específicamente de tipo transeccional o transversal, con un tipo de carácter documental y según la fuente de donde se obtuvieron los datos, se ubica de tipo de Campo. Asimismo, cumple con un nivel descriptivo. Por lo cual, este importante estudio está estructurado en cuatro capítulos, organizados de la siguiente manera:

En el Capítulo I se presentan los aspectos relacionados con el planteamiento del problema, donde se muestra la necesidad de estudiar la problemática planteada, así como su justificación e importancia, y los objetivos que se pretenden al abordar dicho problema. El Capítulo II comprende todo lo relacionado con el marco teórico, la revisión bibliográfica, los antecedentes. En el Capítulo III se desarrolla el marco metodológico, donde se describen las estrategias utilizadas para desarrollar ésta investigación, tipo, nivel, diseño, procedimientos y el método empleado. El Capítulo IV comprende el cuerpo de conclusiones y recomendaciones del estudio realizado. Finalmente, se presenta la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se pretende definir con claridad, el problema, manejando para ello los referentes empíricos y el manejo de las variables que permitan definir el área problema con precisión de detalles. Los términos utilizados para definir el problema deben ser lo bastante claros para permitir que cualquier persona, con sólo leerlo, se ubique en lo que se pretende estudiar. También se definen los objetivos inherentes a la definición y delimitación de la problemática de investigación, contruidos en base a la operatividad y el alcance; y por último se justifica la misma.

Planteamiento y Formulación del Problema

El mundo cambia con rápida e increíble intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la magnitud y la rapidez de hoy, varios factores han contribuido a este fenómeno, como son los cambios económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, jurídicos, demográficos y ecológicos, entre otros, que actúan de manera conjunta y sistemática en un campo dinámico de fuerza, para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En fin, la globalización penetra con fuerza al proceso laboral en todas sus fases, evidenciando la dependencia cada vez mayor de las personas hacia las organizaciones en que trabajan, para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Asimismo, las organizaciones dependen directamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

En la actualidad, las organizaciones públicas y privadas experimentan cambios, marcados por los procesos de globalización, tecnología de punta, entre otros, y establecen que la única manera de sobrevivir, radica en la manera particular en que cada empresa estructura su trabajo y a su personal para alcanzar sus objetivos.

Por lo que es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permiten obtener beneficios recíprocos. Así también, hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones por ejemplo (lucro, productividad, eficacia, reducción de costo) eran incompatibles con el objetivo de las personas.

Es así como se observan en numerosos países del mundo, grandes y graves conflictos sociales por despidos masivos de trabajadores, reducción drástica de las empresas, aparición de los trabajos precarios, el aumento del horario laboral con mayor esfuerzo del trabajador y con reducción de la paga, buscando bajar los costos, mediante la utilización de la contratación esporádica, fusiones de empresas y alianzas estratégicas de corporaciones, toda una gama de situaciones que afectan negativamente en la relación laboral del trabajador, por lo que la clase de motivación que éstos tengan es justamente la pieza clave para que cumplan eficientemente las funciones y actividades que les son asignadas, ya que la calidad de la motivación que ellos reciban, garantizará el cumplimiento de los objetivos y las metas que la organización se plantea.

Con respecto a la motivación en el campo empresarial, Castillo J. (2003) expone que “es el proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares”. (p. 194). Razón por la cual, es de gran

importancia para todas las empresas sin diferencia de rama o actividad a la que se dedique, que el trabajador se sienta motivado, entusiasmado y realmente satisfecho con su labor, situación que depende de la comunicación efectiva, la práctica de la calidad total y la integración grupal que exista en la organización, que a fin de cuenta va a contribuir de una forma trascendental en el éxito de ésta en todas las áreas.

Las organizaciones al tratar de conseguir los mayores beneficios no deben convertirse en tiranos ni explotadores con los trabajadores porque la mejor manera de llegar a alcanzar las metas es con la buena disposición e identificación que éstos tengan con la empresa, por lo que en este mismo orden de ideas Carrero A. y Mendoza N., (2005), plantean que:

A medida que los mercados se hacen más exigentes y competitivos, las organizaciones dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano; este desempeño extra de la gente no es fácil de conseguir mediante la intimidación o el autoritarismo. Por el contrario, la actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la organización se promueve mediante la creación de un conjunto de condiciones que los motive. (p. 4).

La motivación laboral se preocupa por el estudio del individuo con respecto a una condición psicológica cambiante, a una multitud de experiencias ocurridas con anterioridad y unas condiciones motivadoras que pueden ser de dos tipos, las intrínsecas que son las que se originan desde el interior del individuo y las extrínsecas que se refieren a los factores que actúan sobre el individuo desde el exterior y que están en relación con la satisfacción laboral.

Es muy importante la relación estrecha entre la motivación laboral y la satisfacción que los trabajadores tengan en sus puestos de trabajos, Robbins S. (1999) se refiere a esa importancia al exponer lo siguiente:

Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más. Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador. (p. 67)

Para lograr una verdadera motivación en el trabajador, debe haber una buena política y cultura organizacional en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, así como también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus aspiraciones personales, ya que como lo explica Marcano M. (2006): “La motivación del trabajador cambia de tiempo en tiempo” (p. 99) y las gerencias organizacionales no pueden descuidar este factor ni deben catalogarlo como un gasto; sino más bien como una inversión a la que se le puede sacar el mayor provecho posible.

Las organizaciones demandan cada día mayor productividad, por lo que Flores y Saavedra (2004) plantean que: “La productividad y la motivación están relacionadas, lo que lleva necesariamente a la afirmación de que si hay motivación necesariamente hay productividad”. (p. 5). Es decir, que cuando el recurso humano se siente motivado a trabajar y a alcanzar sus objetivos, se puede lograr un mayor rendimiento y mejor desempeño laboral, que se traduce en una mayor productividad, por lo que se debe tener especial interés en la motivación de los trabajadores para que puedan lograr las metas y objetivos empresariales, así como mejorar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos al mercado consumidor y/o usuarios.

Ciertamente, partiendo de este planteamiento, queda claro que la motivación es un elemento de gran importancia, si se quiere obtener mayor productividad en el campo laboral. En el caso de la empresa Renault Venezuela, C.A., ubicada en Valencia, fundada el 21 de Julio de 1995. Es la única empresa autorizada para comercializar en Venezuela los automóviles de la prestigiosa marca francesa RENAULT. El objetivo principal de esta empresa es ofrecer vehículos altamente

calificados, que cubran con las exigencias del mercado venezolano, para así satisfacer las necesidades de los clientes y crear una buena imagen de marca en todo el territorio nacional. Su red, actualmente está constituida por 19 distribuidores, 21 talleres autorizados y 2 Renault Minuto, establecidos en las distintas ciudades a lo largo de todo el país. Cuenta con mas de 120 empleados distribuidos en 4 direcciones (General, Finanzas, Comercial y Postventa).

Pues, en esta organización se ha evidenciado a través de conversaciones sostenidas con el Coordinador Comercial, que en la Dirección Comercial, existe un descuido notable en la incidencia de la motivación de sus trabajadores. Destacándose que debido a la demanda automotriz que actualmente se vive, ha evidenciado un crecimiento acelerado de la marca y adicionalmente un incremento de trabajo en cada área y en todas las direcciones de la empresa. Hace dos años en el departamento se manejaba un promedio de facturación diario entre 40 y 60 unidades, no se alcanzaba a facturar las 1.000 unidades en el mes, toda la labor era realizada por 2 facturadores, 2 aprendices y un Coordinador Comercial.

Actualmente, se sigue laborando con el mismo número de empleados en el departamento, con la diferencia que ya no se maneja el mismo promedio de facturación diaria, sino que se exige una meta entre 300 y 400 unidades diarias para alcanzar la posición dentro del mercado automotriz, por lo que los empleados de esta dirección se evidencian desmotivados, ya que existe mayor trabajo, no hay hora de salida, pero no se puede llegar cinco minutos después de la hora de entrada, no toman en cuenta que cada uno de los empleados que conforman el equipo tienen compromisos personales y vida social, simplemente son presionados a cumplir la cifra diaria sin importar lo que el empleado esté dispuesto a dar. No contratan más personal por reducción de costo y porque la casa matriz no aprueba más puestos de

trabajo, no son concedidos permisos laborales y los empleados tienen vacaciones vencidas. No hay incentivos por producción o algún tipo de bonificación por hora extra sino bonificación por ventas.

El personal muestra una actitud irritante y se trabaja en un ambiente laboral muy pesado, éste no es el más deseado, cada cierto tiempo los trabajadores son despedidos o son ellos quienes terminan la relación laboral, ya sea porque reciben alguna propuesta más sustanciosa o simplemente no pueden con la exigencia que requiere el trabajo, ya que un solo empleado debe realizar el trabajo que anteriormente era realizado por tres personas; lo que trae como consecuencia que no exista solidaridad y compenetración con el compañero ni con la misma empresa; por otra parte, los talleres de motivación y de relaciones interpersonales son escasos, lo que incide en que el trabajador no logre ver a la organización como una segunda familia.

Todos estos aspectos, son esencialmente los que afectan el desempeño laboral del trabajador de la Dirección Comercial de Renault Venezuela, C.A., aunque cabe señalar, que los salarios han sido mejorados en los últimos meses, sin embargo, no es suficiente, ya que más importante que los beneficios, es el hecho de como la empresa ve a sus trabajadores, en cuanto a darles importancia en materia laboral y personal, haciéndoles sentir parte de una familia, que gracias a ellos lograrán la productividad que desean y con el tiempo mejorar en todos los aspectos para lograr la estabilidad que cada trabajador desea. Por todo lo anteriormente expuesto, resultaría interesante analizar: ¿Cómo la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial incide en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A.

Objetivos Específicos

Describir el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa.

Determinar el grado de motivación existente en los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa.

Explicar la incidencia de la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. en la ejecución de las actividades.

Justificación de la Investigación

Actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal y más aún en organizaciones de servicio, al tratarse del desempeño laboral, los cuales se orientan en lo particular a factores como excesiva carga laboral, poca motivación de los directivos hacia el personal por metas logradas, y mal ambiente de trabajo, lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento institucional, específicamente en el desempeño laboral de los mismos.

La motivación debe estar sustentada en principios y criterios democráticos que permitan un adecuado desempeño laboral de la organización del personal de manera eficiente, así como el desempeño de roles deseados y satisfactorios dentro de la empresa. Dada tal necesidad, resulta indispensable que las empresas, evalúen la

motivación de los trabajadores como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los mismos, realizando ajustes o adaptaciones necesarias de acuerdo a los intereses organizacionales.

Pensando en la motivación y su incidencia en desempeño laboral, ha surgido la inquietud de desarrollar la investigación basada en el análisis de la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en la ejecución de las actividades en la empresa Renault Venezuela, C.A., situando su justificación en las siguientes razones:

Socialmente, el desarrollo de esta investigación, permitirá contar con información precisa y detallada de cuán motivado está el personal en estudio y cómo incide esto en el desempeño laboral de los mismos, entendiendo que los seres humanos experimentan necesidades, conducta social y personal, lo cual estará motivada fundamentalmente por obtener aquello que le permite satisfacerlas.

Desde el punto de vista de la profesión, la información obtenida de la investigación servirá para crear las bases a los profesionales que asesoran a este sector y puedan de alguna manera determinar con precisión las acciones administrativas y correctivas en el proceso de desarrollo motivacional de los trabajadores, conociendo los factores que afectan el desempeño laboral, por lo tanto optimizarán los recursos de servicio para mejorar la toma de decisiones.

Desde el punto de vista institucional, los resultados expuestos en el desarrollo investigativo permitirá a la institución en estudio, conocer y adoptar mejores herramientas para realizar la gestión administrativa, lo cual servirá de soporte para un mejor desempeño laboral, ya que la motivación del trabajador siempre ha sido importante para las organizaciones, pues se reconoce que un recurso humano motivado aportará mayores beneficios y productividad, que un empleado desmotivado, es por ello, que las empresas se suman a la implementación de

estrategias motivacionales, a fin de contar con recurso humano motivado y satisfecho con la tarea que realiza, incrementando su productividad de servicio, ayudando de esta manera a que la empresa crezca económica y socialmente.

Metodológicamente, pretende servir de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados con el área, proporcionando a los estudiantes y futuros profesionales del área de la administración, a través de esta investigación una herramienta de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro.

Académicamente la realización de la misma es requisito para optar el título de Administrador Comercial. Y a su vez, permitir demostrar que los investigadores son capaces de aplicar los conocimientos adquiridos durante su recorrido por la Universidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es la fase de la investigación donde se detallan, describen y dan a conocer los aspectos teóricos y antecedentes relacionados con la investigación, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada. De allí pues, que su estructura lógica y consistencia interna, permitirá el análisis de los hechos conocidos, así como orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación. Por lo cual en la misma se presenta todo lo relacionado con la motivación de los trabajadores y el desempeño laboral.

Antecedentes Históricos: Renault Venezuela, C.A.

El 23 de Julio de 1.956, se constituye la empresa AUTOMOVIL DE FRANCIA, C.A., con un capital totalmente pagado de Bs. 500.000, siendo su objeto la importación y venta de automóviles, camiones, repuestos y en general, todo lo que se relaciona con esta industria. AUTOMOVIL DE FRANCIA tiene una primera modificación de su composición accionaria el 5 de Noviembre de 1.957.

Posteriormente, entran como accionistas los Bancos Nacional de Descuento, Banco Francés e Italiano para América del Sur (posteriormente Latino) y el Crédito Lyonnais. Luego, ya consolidada la empresa como representante de la REGIE NATIONALE DES USINES RENAULT, S.A., en Venezuela, estos bancos ceden sus participaciones. Más tarde, venden los restantes socios y quedo como único accionista minoritario el Dr. Alí Domínguez S.

En 1.977 la empresa cambia su denominación de AUTOMOVIL DE FRANCIA C.A., a la de RENAULT VENEZOLANA, C.A. En esta misma fecha se eleva el capital a Bs. 27.500.000. En 1.961, el Gobierno de Venezuela estableció mediante decreto, que sólo podrían operar en el país aquellas empresas industriales que dispusieran de plantas ensambladoras, que iniciaran un vigoroso programa de incorporación de partes automotrices y dispusieran de una Red de Concesionarios.

Al efecto, la REGIE RENAULT estableció lo siguiente: mantuvo como empresa suya a AUTOMOVIL DE FRANCIA, C.A. para todos los efectos menos el ensamblaje. Para el ensamblaje optó por crear una nueva sociedad con la participación del Grupo COVENAL, quien poseía una planta adhoc en Mariara, Edo. Carabobo y con la empresa American Motors, con quien mantenía relaciones comerciales en otros países para el ensamblaje de vehículos. En 1.980, esta empresa se modifica a C.A. VENEZOLANA PRODUCCION RENAULT (CAVPR), compartiendo 50% entre COVENAL y 50% RENAULT VENEZOLANA, C.A.

Esta empresa, CAVPR, es sustituida en 1.991 por decisión del Gobierno Nacional en la representación ante el mismo, por RENAULT VENEZOLANA, C.A., que en esa época cumplía con las siguientes exigencias: ensamblar vehículos en la planta CAVPR que era propiedad de RENAULT VENEZOLANA en un 49%; comercializar los vehículos de la marca que se producían en Mariara; respaldar con las garantías de servicio correspondientes a los vehículos que comercializaba, así como ser responsable de los acuerdos necesarios para el establecimiento de la Red de Concesionarios y depositaria de la marca RENAULT, porque así lo establece la Casa Matriz, propietaria del 98% de las acciones.

El 5 de Marzo de 1.993, RENAULT VENEZOLANA, C.A., es adquirida en su totalidad por el Grupo CREMERCA/Banco Federal, quien designa como presidente al Ing. José Juzgado. En los últimos 30 años, RENAULT produjo en su planta de

Mariara 131.996 vehículos, desde el RENAULT 8, el primero que se fabricó en 1.963 hasta el moderno RENAULT 19.

El 30 de Marzo de 1.993, la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de RENAULT VENEZOLANA, C.A., resolvió el cambio de la denominación social de la compañía para adoptar la de CORPORACION AUTOMOTRIZ R.V., C.A., (Corporación Automotriz Renault Volvo, C.A.), que cumplía con las mismas funciones que Renault Venezolana, C.A. en cuanto a la marca Renault, e importaba, comercializaba, ofrecía servicio técnico y garantía por la marca sueca Volvo.

RENAULT VENEZUELA, C.A., Sociedad de Fabricación y Venta de Automóviles, S.A., ubicada en Valencia la ciudad industrial de Venezuela, se fundó el 21 de Julio de 1.995 pero formalmente se inició el 03 de Agosto de 1995. Luego, de dos meses, RENAULT VENEZUELA, C.A. comenzó sus operaciones comerciales el 20 Octubre del mismo año. RENAULT VENEZUELA, C.A., es la única empresa autorizada para comercializar en Venezuela los automóviles de la prestigiosa marca francesa RENAULT.

RENAULT VENEZUELA, C.A., fue proyectada, diseñada y desarrollada con el firme propósito de respaldar la marca francesa RENAULT en Venezuela, importando vehículos de paseo ensamblados en la empresa Colombiana SOFASA, S.A. y REGIE NATIONALE DES USINES RENAULT, S.A. (Francia). Para comercializarlos se apoya en la distribución nacional de Repuestos Originales, reconociendo las garantías de vehículos y piezas, ofreciendo además servicio técnico especializado, desarrollando toda clase de actividad necesaria para el desarrollo de la empresa.

El objetivo principal es ofrecer vehículos altamente calificados, que cubran con las exigencias del mercado venezolano, para así satisfacer las necesidades de los clientes y crear una buena imagen de marca en todo el territorio nacional.

Su red, actualmente está constituida por 19 Distribuidores, 21 Talleres Autorizados y 2 Renault Minuto, establecidos en las distintas ciudades a lo largo de todo el país, ofreciendo la venta de vehículos, respaldo en Repuestos Originales, Servicio Técnico Especializado y Garantía de 1 años ó 50.000 Kms., lo primero que se cumpla.

Antecedentes de la Investigación

Para llevar a cabo la investigación planteada, se consideró necesaria la revisión de trabajos realizados por otros investigadores, con la finalidad de profundizar y apoyar las bases del estudio. En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, los cuales pueden contribuir a determinar el enfoque metodológico y las conclusiones de este estudio. A continuación se presentan las diversas investigaciones consultadas y desarrolladas teniendo como tema principal la motivación de los trabajadores y su incidencia en el desempeño laboral.

Acevedo A., Fonseca N. y Vitriago D. (2005) realizaron una investigación, titulada “Clima Ecológico y Soporte Organizacional para la Calidad en el Desempeño Laboral de los Trabajadores. Caso: Eleoccidente C.A. Zona Carabobo”. El objetivo de esta investigación es validar el modelo de clima organizacional ecológico de soporte a la calidad en el desempeño de los trabajadores en la empresa Eleoccidente C.A. Se apoya en una investigación de campo descriptivo y correlacional.

Asimismo, la población considerada para este estudio, fueron los 80 trabajadores de Eleoccidente Valencia Edo. Carabobo, la muestra fue de 44, distribuidos por cuotas estratificadas entre las coordinaciones y departamentos. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las técnicas de recolección de datos: Observación directa y el instrumento utilizado fue el de Espinoza, P. (2003) basado en la estimación Likert doble. Se manejaron estadísticos descriptivos como la media,

desviaciones estándares, varianzas y correlaciones. Para determinar la validez y confiabilidad del instrumento se trató el análisis de Alfa Crombach. Los resultados reflejan moderada importancia de los postulados para la conformación del clima ecológico y sustento a la calidad y excelencia en el desempeño del trabajador. Las correlaciones entre las variables clima ecológico y soporte al desempeño fueron positivas y moderadas.

Asimismo, este antecedente llegó a conclusiones que reflejan moderada importancia de los postulados para la conformación del clima ecológico y se sustentó en la calidad y excelencia del desempeño del trabajador. Las correlaciones entre las variables clima ecológico y soporte al desempeño fueron positivas y moderadas. Esta investigación, presenta una relación con este trabajo de grado, pues trata sobre el desempeño laboral y su desarrollo es base para esta investigación, sobre todo la forma como se procesaron los datos recolectados.

González P. (2004), presentó un trabajo titulado “La Satisfacción Laboral como Factor Influyente en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa SUPLIMET, C.A.”, trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales. En dicho trabajo se estableció como objetivo general analizar la satisfacción laboral como factor influyente en el desempeño de los trabajadores de la empresa SUPLIMET C.A, a fin de conformar un ambiente cónsono para sus integrantes.

En el planteamiento del problema de este antecedente se indica que la satisfacción es un factor esencial que se tiene que manejar apropiadamente, ya que la actitud de los trabajadores es la imagen principal de toda organización. Al mismo tiempo menciona algunos factores que se presentan en esta empresa como la falta de comunicación entre los mismos empleados, espacios reducidos para la realización de las actividades, la capacitación no existe, entre otros. El resultado obtenido por el investigador, fue la inconformidad por parte de los trabajadores aunque hubo

resistencia al momento de contestar el cuestionario, se pudo verificar el descontento de la mayoría de estos, afianzándose más que todo en el salario. Siendo en este particular, donde se basa la relación de este antecedente con la investigación, guiando y orientando su desarrollo.

Martínez P. (2004), expuso una investigación ante la Universidad de Carabobo, para optar por al título de licenciado en Relaciones Industriales, denominado “La Motivación como Factor Determinante en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo”

El propósito de la investigación fue analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño, dirigidos a incentivar la motivación como estrategia para alcanzar un mejor desempeño laboral del personal administrativo de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. En tal sentido, se determinó que existe un alto índice de descontento por el personal ya que el ingreso que perciben no le parece acorde con las funciones que cumplen en el departamento, por tal motivo consideran que sus necesidades motivacionales se encuentran medianamente satisfechas. Por lo tanto se plantea evaluar profundamente el nivel de satisfacción para así ayudar a mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Este antecedente si bien no se refiere a una organización del sector privado, sirvió como insumo para obtener información valiosa en relación al tema en estudio, permitiendo tener una visión más amplia en cuanto a incentivar la motivación como estrategia para alcanzar un mejor desempeño laboral del personal de una organización y así lograr los objetivos propuestos, consolidando la obtención de los resultados deseados.

Márquez M. (2004) presentó una investigación en la Universidad de Carabobo para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales titulada, “Estrategias Motivacionales para Alcanzar un Mejor Desempeño Laboral. Organización Ymca, Valencia – Estado Carabobo”. La misma ha sido elaborada con la finalidad de analizar estrategias motivacionales para alcanzar un mejor desempeño laboral en la Organización YMCA, Valencia – Estado Carabobo.

Una vez ejecutadas las técnicas de recolección de datos se procedió a realizar el análisis de los resultados, lo cual permitió llegar al logro del objetivo general de la investigación. Los resultados obtenidos a través del desarrollo de este trabajo se representaron mediante gráficos y sus respectivos análisis. De acuerdo a éstos se concluyó que los trabajadores no se sienten altamente motivados dentro de la organización, ya que el resultado por el nivel de esfuerzo que ejerce el trabajador no lleva a una buena evaluación de desempeño, y por ende no hay lugar a recompensas organizacionales, tales como bonificaciones, incrementos de salarios o ascensos; según basamento de la teoría de Víctor Vroom. Finalmente, se recomienda promover la participación de los trabajadores en el proceso de desarrollo de las actividades, implantar sistemas de información e incentivar la cooperación, además de incorporar planes de incentivos, a fin de mejorar el desempeño laboral.

Este trabajo fue considerado antecedente, porque en el mismo, se exponen la manera de analizar estrategias motivacionales para alcanzar un mejor desempeño laboral en una organización, lo cual sirvió de sustento teórico para llevar a la práctica las ideas para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.

Colmenares M., Hernández B. y Zambrano L. (2004) presentaron la investigación “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa Stanhome Panamericana, C. A., Ubicada en Maracay, Estado Aragua”. La presente investigación se realizó con el objeto de determinar el grado de influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los

empleados de la empresa Stanhome Panamericana, C.A., desarrollada bajo una investigación de campo de tipo descriptiva.

La muestra estuvo conformada por 48 empleados, de los distintos departamentos, con más de un año de servicio laborando dentro de la empresa; a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por cuarenta y un preguntas cerradas, con tres alternativas de respuesta, lo que contribuyó a la obtención de información necesaria para lograr los objetivos planteados en la investigación. Dicho cuestionario fue sometido a la validez por juicio de expertos. De los resultados obtenidos se puede concluir que el clima organizacional de la empresa es Autoritario-Paternalista, encontrándose fallas en el sistema de recompensa de la empresa, deficiencias en la comunicación y en lo referente a la capacitación y desarrollo profesional de los empleados.

Además, las decisiones de la empresa son tomadas en su mayoría por los directores, sin embargo, se evidenciaron relaciones de confianza hacia los empleados. Por otro lado, se pudo determinar la existencia de un ambiente laboral donde los empleados están comprometidos con la empresa, sintiendo que conforman un equipo de trabajo en el cual existe el respeto y compañerismo. El análisis de este antecedente es importante, ya que permite visualizar la importancia del planteamiento de los objetivos específicos para determinar el grado de influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los empleados.

Araque Y. y Maldonado M. (2002), realizaron un trabajo de grado, titulado “Desempeño Laboral y Selección por Meritocracia en la Administración Pública Caso: Alcaldía del Municipio Guacara”. El presente trabajo tiene como objetivo general analizar la relación entre el desempeño laboral y selección por meritocracia de los trabajadores de la Alcaldía de Guacara, en donde se plantearon objetivos específicos para determinar las técnicas que utilizan para la selección de personal y sus repercusiones en el desempeño laboral.

El tipo de investigación se corresponde con el estudio descriptivo-correlacional y su fundamentación teórica está basada en el modelo de competencias según el enfoque Mc/Ber, cuyo modelo consiste en las habilidades, conocimientos y destrezas que debe poseer una persona para lograr ingresar a una organización, así como indicar ciertas pautas para sobresalir dentro de la empresa y de esta manera garantizar su desempeño laboral dentro de la misma. Se aplicó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía y una entrevista a la Directora de Recursos Humanos para conocer las técnicas que se utilizan en la selección de personal.

Así como también la observación para distinguir directamente la calidad del servicio que ofrecen y la atención al público, en donde se evidenció que existe un nivel de desempeño muy deficiente y no consideran los méritos que pueda tener una persona para ingresar, no realizan exámenes y pruebas a fin de comprobar sus conocimientos y aptitudes para ejercer el cargo, se obtuvo una correlación entre desempeño laboral y meritocracia de un 56%, lo que significa que es alta y significativa. Se recomendó a la Alcaldía de Guacara implementar un sistema de personal basado en el mérito y la carrera, proponiéndose elaborar un manual descriptivo de cargos para facilitar la ubicación y perfil de cada uno de los cargos, así como proveer recursos económicos para la implementación y aplicación de técnicas de selección óptima para seleccionar personal, eficaz y eficiente, evaluar y capacitar al personal para actualizar y desarrollar sus conocimientos a fin de ofrecer un servicio de calidad para la comunidad y usuarios que lo requieran.

El análisis de este antecedente es importante, ya que permite visualizar la importancia del planteamiento de los objetivos específicos para determinar las técnicas que se utilizan para la selección de personal y sus repercusiones en el desempeño laboral y selección por meritocracia de los trabajadores de la Alcaldía de Guacara.

Bases Teóricas

Con el fin primordial de contar con una fundamentación teórica en esta investigación, se recabó la bibliografía necesaria inherente a la temática planteada; para lo cual se realizó una clasificación y ordenamiento riguroso de la misma, seleccionando aquellos aspectos relacionados directamente con las variables de investigación, basadas en la motivación de los trabajadores y su incidencia en el desempeño laboral a través de la Administración de los Recursos Humanos de una organización.

Administración de Recursos Humanos

Existen múltiples definiciones, más o menos, concordantes, sobre lo qué es la Administración de Recursos Humanos (ARH); para efecto de este estudio, se limitará dicha definición a la que expresa el autor mexicano Arias G. (2000):

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (p. 27).

El objetivo principal de esta administración es crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización; crear, mantener, y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Administración de Recurso Humano (ARH) Como Proceso

Chiavenato I. (2000) indica que la ARH está constituida por subsistemas interdependientes, los cuales son:

PROVISIÓN: Reclutamiento de personal, selección de personal.

APLICACIÓN: Descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño humano.

MANTENIMIENTO: Compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad.

DESARROLLO: Entrenamiento y desarrollo de personas, desarrollo organizacional.

CONTROL: Banco de datos y sistemas de información, auditoría de recursos humanos.

Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos: En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:

- Políticas generales de la empresa: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas; Políticas administrativas: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa;

- Políticas operacionales: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección;

- Políticas funcionales: o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados, como contabilidad, ingeniería, entre otros.

En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, entre otros. Las políticas relacionadas con la Administración de Recursos Humanos deben tener las siguientes características:

- Estabilidad: suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes; consistencia: congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas;

- Flexibilidad: posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sean necesarios; generalidad: posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización; y claridad: simplicidad de definición de entendimiento.

Teorías Motivacionales

En este particular, es importante destacar que este estudio no sigue ni se ajusta al planteamiento de una teoría única, se trata de la interrelación entre un conjunto de teorías de la motivación que aportan un conocimiento de los diferentes elementos que se tomarán en cuenta para llevar a cabo la investigación. Estas teorías son: Teoría de las Expectativas, Teoría del Establecimiento de Metas, Teoría de la Equidad y la Teoría de las necesidades de McClelland. Lo siguiente será explicar brevemente lo que tratan cada una de ellas, haciendo especial énfasis, en el aporte que ofrecen para la continuidad del estudio, las cuales en término general están orientadas a las organizaciones empresariales.

Teoría de las Expectativas

El autor Vroom (citado en Robbins S., 1999) sostiene a través de la Teoría de las Expectativas, que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa, que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. En términos más prácticos, la teoría dice que un individuo estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas y que las recompensas satisfarán las metas personales del mismo.

Por tanto, la Teoría de las Expectativas se enfoca en 3 relaciones:

Esfuerzo-Desempeño: La probabilidad percibida por un individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.

Desempeño-Recompensa: Grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.

Recompensa-Metas Personales: Grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas personas potenciales es para el individuo.

Ahora bien, la relación que recoge el interés particular de este estudio, se basa en la relación esfuerzo-desempeño, porque se encuentra muy vinculada a la perspectiva que del Desempeño empresarial, se pueda tener desde la óptica del empleado, ya que como lo explica Robbins S. (1999) el desempeño en la organización podría diseñarse para evaluar factores que no involucren el desempeño como la lealtad, la iniciativa o el valor, lo cual significa que un mayor esfuerzo no necesariamente tendrá como resultado una evaluación más alta.

Todavía otra posibilidad es que el empleado, con razón o sin razón, perciba por ejemplo que no le cae al jefe. Como resultado, espera obtener una evaluación pobre a pesar de su nivel de esfuerzo, lo cual sugiere, que una posible fuente de la baja de motivación sea la creencia, por parte del empleado, de que sin importar cuán duro trabaje él, la probabilidad de conseguir un buen desempeño empresarial es bajo.

Lo anterior, sugiere que elementos de índole subjetiva, entran a jugar un papel muy importante a la hora de tratar de obtener un mejor desempeño empresarial. Mas aún, determinan el grado de esfuerzo que pueden alcanzar en su desempeño, sí consideran que su esfuerzo deja de ser valioso y necesario para su rendimiento en la empresa cuando no son ellos quienes deciden sobre lo meritorio o no de su actuación sino que son los directores quienes lo deciden.

Teoría del Establecimiento de Metas

Locke (citado en Robbins, S. 1999), expone sobre la teoría del establecimiento de metas, esbozada a finales de la década de los sesenta. Esta teoría dice que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Lo que llama la atención en este punto, es la retroalimentación que debe necesariamente existir en todo desempeño empresarial, y que según los supuestos de esta teoría, es la facilitadora de los mejores resultados y la vía para alcanzar los objetivos. Porque, entendiéndola de otra manera, si el evaluado no conoce los aspectos de su evaluación, que bien pudieran ser inherentes a la función o no, tampoco es enterado de sus posibles deficiencias o habilidades potenciales no desarrolladas, es prácticamente imposible que pueda rendir el mejor desempeño y por ende ayudar en la consecución de sus metas.

Como se dijo anteriormente, cuando se dispone todo el esfuerzo para lograr un objetivo, el resultado no puede menos que ser excelente, pero cuando no se tiene idea de cuál es la dirección a seguir, la situación se presenta como un barco a la deriva que no conoce un puerto al que llegar y tampoco sabe, sí debe esperar por ayuda o marchar a toda prisa para alcanzar algún lugar donde atracar, y lo que es peor no saber sí debe recoger pasajeros o una carga de alimentos. De esta manera, no permitir una correcta y libre retroalimentación entre evaluador y evaluado no sólo distorsiona el verdadero propósito de la evaluación sino que impide el logro de las metas.

En virtud de ello, Robbins S. (1999) afirma que:

La gente se comporta mejor cuando obtiene retroalimentación de qué tan bien está progresando hacia sus metas, ya que aquella les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer; es decir, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía. (p. 181).

Además de la retroalimentación, existen otros factores que determinan el establecimiento de las metas, ellos son: el compromiso, la adecuada auto – eficacia y la cultura nacional. Este último factor merece especial atención, toda vez que la cultura influye el comportamiento del individuo, porque: “los empleados traen a la oficina su propia cultura social en forma de conducirse y lenguaje; mientras que la cultura de la empresa, subproducto de la cultura social, afecta a los valores éticos, actitudes, presunciones y expectativas individuales”.

Entendiéndose a la Cultura como el conjunto de valores, creencias, actitudes, lenguaje, moral y normas que identifican a un individuo tanto como a una sociedad, lo mismo que a una organización, se puede hablar de que el establecimiento de las metas puede variar de una organización a otra, incluso entre departamentos de una misma empresa, por ejemplo.

Por tal motivo, es de descartar que la cultura que tenga el evaluador no necesariamente sea la misma del evaluado o del evaluador en general, pues en una sola persona, se pueden mezclar diferentes aspectos de la vida social que pueden afectar en menor o mayor grado. En tal sentido, conviene a esta investigación definir en primer lugar, cuál es la cultura que se maneja en la empresa, ya que ello permitiría conocer el tipo de estructura, la cadena de mando que se sigue y la forma cómo se ha delegado la responsabilidad, porque tal y como se verá más adelante, esa misma responsabilidad recae en las personas que intervienen en el proceso administrativo.

Esta concepción de diferentes culturas, agrupadas en una sola organización trae consecuencias, ya consideradas en el pasado por un representante de la Escuela Neohumana Relacionista o de Recursos Humanos, llamado Cris Argyris (1992) , quien en su obra “Personalidad y Organización” concluyó que:

El individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en la organización por lo que al ingresar en ella existe un desajuste en el comportamiento, demuestra la incongruencia o falta de relación entre lo que se aprende y se ejecuta. Se educa a la gente para que se dirija y cuando ingresa a la organización se le pide que se subordine a las reglas. Se le educa para que sea una persona activa y cuando ingresa a la empresa se le exige que sea pasiva o que su actividad esté dentro de ciertos límites. (Sin fecha).

Teoría de la Equidad

En este particular Adams (citado por Robbins S., 1999) refiere dicha teoría en que los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

Históricamente, la teoría se ha enfocado en la Justicia Distributiva o la imparcialidad percibida sobre la cantidad y la distribución de las recompensas entre los individuos. Pero la equidad debería considerar también la Justicia del

Procedimiento o la imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas.

Estos son sus supuestos: La evidencia indica que la justicia distributiva tiene una influencia mucho mayor en la satisfacción del empleado que la justicia del procedimiento, mientras que ésta tiende a afectar el compromiso del mismo con el de su rendimiento empresarial, la confianza en el jefe y la intención de renunciar. Al incrementar la percepción de la imparcialidad del procedimiento, los empleados probablemente perciban a sus jefes y a la empresa como positivos, incluso si están insatisfechos con su rendimiento y otros resultados personales.

Tales supuestos concuerdan con la realidad de muchos estudios sobre motivación, algunos de los cuales han sido explicados en un punto previo; no obstante, esto no puede convertirse en una verdad absoluta, debido a que el rendimiento empresarial no debe ser el único factor a considerar para la motivación de un empleado, ni tampoco, la única razón para efectuar una evaluación. De hecho, Chiavenato I. (2000) cita algunas de las aspiraciones que condicionan el comportamiento humano dentro de la empresa:

Deseos de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece; deseos de sentir el deseo del jefe por su éxito o bienestar; deseos de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización; deseos de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto apreciación; deseos de participar y de sentirse integrado y feliz dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles; deseos de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción; percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro; visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

Teoría de las Necesidades de McClelland

De acuerdo al enfoque dado por David McClelland y sus asociados (en Robbins S., 1999) sobre las 3 necesidades que motivan al hombre, ellas son: logro, poder y afiliación, las cuales son definidas de este modo: Necesidad de Logro (nAch): el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. Necesidad de Poder (nPow): la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían. Necesidad de Afiliación (nAff): el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Con base en una extensa cantidad de investigación es posible relacionar la necesidad del logro con el desempeño:

- Los individuos con un alta Necesidad de Logro prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo.
- Un alta Necesidad de Logro no necesariamente lleva a ser un buen gerente, sobretodo en las grandes organizaciones. La gente con una alta Necesidad de Logro está interesada en qué tan bien se desempeña personalmente y no en influenciar a todos para que hagan bien su trabajo.
- Las necesidades de poder y de afiliación tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen una alta Necesidad de Poder y una baja Necesidad de Afiliación. De hecho, una alta motivación de poder podría ser un requisito de la eficacia gerencial.

De estas premisas, se desprende la idea bien fundamentada que los objetivos perseguidos por el nivel gerencial así como los del nivel supervisorio no son los mismos que del nivel operativo, incluso, el papel que desempeña el gerente dentro de la evaluación se basa en influir sobre cómo deberá llevarse a cabo, mientras los

trabajadores atienden más al deseo de hacer cada vez mejor su trabajo a pesar de los obstáculos que se le presenten.

Teoría de la Motivación

En la Teoría de la Motivación; la motivación se define como aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias a los objetivos. En tal sentido, la motivación se refiere al bienestar que se experimenta cuando un deseo es satisfecho, en otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras la satisfacción es un resultado que ya se experimentó, tal y como lo señalan Santiago, J.; Tornay, F.; Gómez, E. (2001).

Los gerentes y los investigadores de la administración, llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista compromiso permanente de los miembros de la organización, de allí que Alcaraz V. y Guzmán E. (2001), señalen que “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”. (p. 46)

En el conjunto sistematizado de conocimiento sobre motivación, se ubican las orientaciones para generar situaciones en la que los trabajadores puedan contribuir para alcanzar las metas de la organización, dentro de un marco de satisfacción personal. O como se puede decir para esta investigación, generar situaciones en la que los empleados puedan contribuir para alcanzar un buen rendimiento dentro de la empresa a la cual forman parte. La relación entre motivación y trabajo de grupo, tiene implícito el rendimiento o productividad del individuo, tanto en el ámbito individual, como en el grupal; es decir, como parte integrante de un grupo.

En este sentido, corresponde a los directivos como gerentes realizar el esfuerzo administrativo de generar las orientaciones necesarias para estimular y apoyar a los

empleados en el proceso de transformar los planes en acciones concretas que faciliten el logro de las metas establecidas y por ende un desempeño empresarial efectivo.

Motivación

Mucho se habla sobre motivación y la manera como incide ésta en la conducta que se desea de un individuo ante una organización o en la misma sociedad, tal como lo expresa Marcano, M. (2006):

La motivación son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas. (p. 96).

El hombre en su proceso de crecimiento e interacción social asume o copia patrones o modelos de conductas de otros individuos del entorno, que incluyen un conjunto de valores, principios, ética y moral que proyectará de manera relativa de acuerdo al ambiente que se le presente en la sociedad u organizaciones. Ahora bien las necesidades son lo que motiva o impulsan a los individuos hacia una conducta determinada para su satisfacción. Estas necesidades involucran aspectos generalizados de lo que es el hombre interna y externamente, como lo pueden ser las emociones, la moral y el medio donde se desenvuelven.

En este sentido, Morris, C. (2001) menciona que: “La emoción se refiere a la experimentación de sentimientos como temor, alegría, sorpresa o ira. Como los motivos, las emociones también activan y afectan la conducta, aunque es más difícil predecir la clase de conducta que provocaría.” (p. 412)

Por su parte, Villegas, J. (2001) define la moral como: “Un estado permanente que puede ser cambiado a través de la aplicación de estímulos e incentivos que facilitan la modificación de la conducta de los individuos.” (p. 261).

Es por esto que la moral juega un papel fundamental en el desempeño empresarial de los empleados debido a que, mientras las personas tengan la moral alta van a desempeñar sus funciones dando lo mejor de sí, mientras que las personas que tienen la moral baja desempeñan sus funciones sin importarle las metas y objetivos.

La motivación está constituida por un conjunto de factores personales que indicará la conducta o comportamiento de las personas ante determinadas situaciones o necesidades y que a su vez le permitirá al individuo desempeñarse cada vez mejor, o no, en su entorno. La motivación es un factor esencial, ya que de ella depende que los empleados se desempeñen libre y eficazmente a la hora de efectuar sus actividades, que a su vez influye en su desarrollo dentro de la empresa.

De la misma manera, Robbins S. (1999) define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos par alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tienen ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. (p. 215)

Satisfacción Laboral

A continuación se presenta el concepto de satisfacción laboral, término que no puede estar separado del desempeño laboral de un trabajador. Según Stephen, Robbins S. (1999), la define como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (p. 215).

El autor hace referencia en que dichas actitudes, son conjuntamente determinadas por las características de su puesto de trabajo ya que su percepción es muy distinta a lo que “debería ser”. También indica de que a los trabajadores tienden a preferir trabajos, que les den oportunidades de usar sus habilidades, y con una gran

variedad de tareas, libertad y retroalimentación de tal manera que les produzca una satisfacción.

Se presenta también a Edwin, Locke (1976, citado por Robbins S., 1999), que definió la satisfacción laboral como: “un estado emocional positivo o placentero de la percepción positiva de las experiencias laborales del sujeto”. (p. 96). El autor afirma que los trabajadores que están satisfechos y motivados en sus puestos de trabajo, demuestran una emoción positiva que los impulsa a sentirse bien dentro de la organización. Estas características del sujeto o trabajador, son las que acabarán determinando el desempeño personal en el cual se sienta satisfecho o insatisfecho.

Según Turcotte P. (1996), la insatisfacción es una actitud negativa por parte del trabajador que produce una baja en la eficiencia organizacional, que puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

Cada vez es más importante preocuparse para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral, para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de servicio y de sus productos e influir en el crecimiento y desarrollo de la organización bajando los niveles de productividad y calidad. La situación generada por la crisis generalizada requiere de la organización, de un plan estratégico para salvar la integridad empresarial y la de los empleados. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejoramiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

Desempeño Laboral

En el mismo orden de ideas Turcotte P. (1986) señala algunas de las variables relacionadas con el desempeño del trabajador:

1) La mala relación con su jefe inmediato o supervisor: Los empleados se sienten incómodos en su trabajo al tener que convivir diariamente con sus supervisores a los cuales consideran prepotentes y poco amigables.

2) Las recompensas injustas: Los empleados consideran que su retribución económica no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo, pues los hacen trabajar en horas extras y en días festivos sin pagarles lo correspondiente por la ley.

3) Las condiciones de trabajo desfavorables: Se considera condiciones desfavorables de trabajo laboral, las cuales producen insatisfacción laboral: Los horarios de trabajo establecidos, el frío, la humedad, la mala higiene en el lugar de trabajo.

4) La toma de decisiones centralizadas: Los empleados se sienten insatisfechos, por que sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionada con su área para poder mejorarla.

5) La falta de motivación: No cumplir con las promesas hechas en un principio y la falta de políticas ni prácticas que incrementen su motivación en el trabajo.

6) El mal clima laboral: Los problemas generales de la empresa provocan que existan riñas y conflictos entre los empleados lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante.

7) Las actitudes rutinarias: La rutina de las actividades provoca insatisfacción y falta de motivación para que los empleados sigan laborando efectivamente.

La motivación es un factor esencial, ya que de ella depende que los trabajadores se desempeñen libre y eficazmente a la hora de efectuar sus actividades, que a su vez influye en la realización del producto o servicio que laboran o prestan.

Tal y como lo menciona Robbins S. (1999), define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tienen ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 215).

El autor menciona que la capacidad o voluntad que poseen los trabajadores y que los impulsa para alcanzar los objetivos tanto personales como los organizacionales, en función de los altos desempeños que se puedan lograr dentro de la misma dependen de la adecuación de los recursos.

También Chiavenato, I, (2000, p. 482), menciona que las condiciones ambientales de trabajo están profundamente influidas en el desempeño de los trabajadores, por los siguientes grupos de condiciones, el primero esta referido:

Condiciones ambientales de trabajo como, lo son la iluminación, temperatura, ruido, entre otros.

La iluminación es la cantidad de luminosidad que se presenta en sitio de trabajo de los empleados, el autor establece de acuerdo al tipo de actividad visual, será necesaria la cantidad de luz, por ejemplo si es deficiente ocasiona fatiga a los ojos, perjudica en sistema nervioso, la calidad en el trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.

También describe que la iluminación debe ser suficiente de tal manera de cada bombillo o fuente luminosa le proporcione o brinde la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.

Otro punto es que el trabajador debe estar constantemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos, evitar los contrastes violentos de luz y sombra y las oposiciones de claroscuro.

Iluminación directa: Es donde la luz incide directamente sobre la superficie o donde se quiera iluminar, está es utilizada para grandes espacios.

Iluminación Indirecta: Es cuando la luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos, es una de las iluminaciones más costosas debido a que la luz que oculta a la vista con unos dispositivos con pantallas opacas.

Iluminación Semi-Indirecta: Es la combinación de los tipos anteriores con el uso de bombillos translúcidos para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes, está a su vez la transmiten a la superficie que va a hacer iluminada.

Iluminación Semi-Directa: La mayor parte incide de manera directa en la superficie que va a hacer iluminada, y otra cierta cantidad es reflejada por las paredes y el techo.

Otro factor es el ruido que se considera un sonido indeseable, éste se consigue en dos dimensiones “frecuencia e intensidad”.

La frecuencia es él numero de vibraciones por segundos emitidos por la fuente del sonido y se mide en ciclos por segundos (cps), y la intensidad el sonido se mide en decibelios (db).

El autor menciona que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo, sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición es poderosa. La exposición prolongada a elevados niveles de ruido produce de cierta manera perdida de la audición proporcional al tiempo de exposición.

Entre los efectos desagradables de los ruidos depende de: La intensidad el ruido. La variación de los ritmos o irregularidades. La frecuencia o tonos de los ruidos.

La temperatura es una de las condiciones ambientales más importantes ya que si es el adecuado, dependiendo del puesto de trabajo estaría en juego la salud del trabajador. Hay actividades en donde se desempeñan en temperaturas muy elevadas como en calderas, hornos y siderúrgicas, entre otros. Por lo contrario también existen actividades, en las cuales están expuestos los trabajadores pero en este caso a temperaturas muy bajas.

El segundo factor que menciona Chiavenato I. (2000), esta relacionada con la **jornada de trabajo** la cual la define como: “Total de horas diarias, semanales o mensuales que cada empleado debe trabajar para cumplir su contrato individual de trabajo y satisfacer la convención colectiva” (p. 484)

El autor también señala que la jornada establece hora de entrada y hora de salida en los días hábiles, con una cierta tolerancia en los retardos o en la anticipación. Al igual establece horarios para los refrigerios o comidas así como los descansos, también se hace referencia la creación de programas flexibles como los siguientes:

Semana de trabajo Reducido: Este punto consiste en que el trabajador realice sus 40 horas de trabajo en solo 4 días, es a lo que ellos llaman 4-40 incrementando de 8 a 10 horas diarias, así los trabajadores tendrán tres días de descanso consecutivos en ves de dos.

Pero entre las desventajas de este punto se encuentra la fatiga, y posibles problemas de ajuste familiar, posibles quejas del cliente y problemas sindicales.

Horario Flexible de Trabajo: El horario flexible o conocido como flexitime u horario móvil permite que los trabajadores escoger de alguna manera su estándar de horas diarias. El horario flexible otorga a las personas mayor autonomía y responsabilidad, porque de esta manera permite que los madrugadores lleguen y salgan más temprano. La flexibilidad laboral atrae y retiene al personal ya que les permite la realización de otras actividades y garantiza el cumplimiento de las metas de trabajo.

Trabajo Compartido: Es donde dos o más personas en un cargo de tiempo completo, en las cuales se dividen en media jornada cada uno diaria.

Trabajo a distancia: Es cuando se realizan las actividades pero en otro sitio, en este caso sería el hogar el cual es denominado home Office, con la libertad de pensar en casa todo el tiempo de trabajo o por lo menos la mayor parte de él, se evita el desplazamiento del hogar a la organización, de enfrentar al tránsito, de vestir con formalidad y con la sensación de ser tu propio jefe y disponer de más tiempo para sí mismo. Entre las desventajas se encuentra el trabajo excesivo, la dificultad de separar el trabajo de la vida personal, menos tiempo para dedicar a la familia.

Trabajo Parcial: Es donde las actividades son normales, pero no de tiempo completo en este caso la jornada semanal se ejecuta en menos de 40 horas, que son los llamados trabajos contingentes: los de tiempo parcial, los temporales y los que trabajan por cuenta propia.

Lares A. (1998, p. 324), es otro de los autores en los cuales la calidad de vida es fundamentalmente importante, él busca un concepto de calidad de vida laboral, de tal manera que pretenda ser integral, el cual debe incluir diversas dimensiones a fin de poder analizar el desempeño laboral en el punto económico, sociológico y otras que permitan obtener una visión global de cual es el problema que están presentes en las relaciones, organización-trabajo.

También hace mención a que las organizaciones, tienen que reconocer que la aplicación de medidas para mejorar el desempeño laboral requiere de inversiones considerables, argumentando que a la larga un mejor ambiente de trabajo puede incrementar la satisfacción laboral y los márgenes de eficiencia en la organización. Así, los márgenes que privilegian el entorno laboral como componentes significativos de la calidad de vida en su contexto global, no solo son a nivel de trabajo sino a través de la naturaleza que trata de proteger al hombre y que en la mayoría de las veces la satisfacción en el trabajo le asigna a la misma una connotación positiva, de manera explícita e implícita. Esta noción esta insertada en aquellos modelos e interpretaciones de datos que sugieren que la insatisfacción laboral es siempre indeseable y que la satisfacción en el trabajo debe ser maximizada, debido a su relación con la calidad de vida en el trabajo.

A su vez comenta que mientras los puestos de trabajo no sean los mas adecuados o dotados de un valor intrínseco, este efectivamente se arriesga a poner su propia existencia en peligro y que independientemente de la perspectiva que se adopte, se trata de reconocer que el hombre es sólo una parte del universo, que se debe valorar y respetar, ya que la vida de la humanidad depende la interrelación que esta mantenga con la naturaleza, a la cual hay que preservar para elevar la calidad de vida.

Kreitner R. y Kinicki A. (2003, p. 168), señala que, las Dimensiones laborales comunes son encontradas en distintos grados en todos los trabajos, estas dimensiones son:

- 1) Variedad de Destrezas: El punto hasta el cual un trabajo requiere que un individuo realice una variedad de tareas que le exigen utilizar diferentes destrezas y habilidades.

2) Identidad de la Tarea: El punto hasta el cual el trabajo requiere que un individuo realice una muestra de trabajo completo ó altamente identificable.

3) Importancia de la Tarea: El punto hasta el cual el trabajo afecta la vida de otras personas dentro y fuera de la organización.

4) Autonomía: El punto hasta el cual el trabajo posibilita al individuo a experimentar la libertad, la independencia y la discreción tanto en la programación de horarios como en determinar los procedimientos utilizados para completar el trabajo.

5) Feedback: El punto hasta el cual un individuo recibe, información clara y directa acerca de la deficiencia con que está realizando el trabajo.

Desempeño Laboral por Competencias

El término competencias tiene sus orígenes en el año 1949 por el profesor T Parsons, sobre un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. A partir de este momento, se continuaron realizando estudios sobre el tema y en el año 1973, David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, buscó nuevas variables capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, a las que llamó competencias, que permitieron una mejor predicción del rendimiento laboral.

Así sucesivamente se continuó el estudio de este término por diversos autores, apareciendo diferentes modelos a nivel mundial para analizar las competencias laborales, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, los cuales pueden coexistir varios a la vez en la misma, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Estos modelos se pueden clasificar en: funcionalista, conductista y constructivista.

El Modelo Funcional, consiste en el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

El Modelo Conductista, es una metodología que se centra en la identificación de los comportamientos laborales en relación con tareas y ocupaciones. Generalmente se aplica a los niveles directivos.

El Modelo Constructivista, en esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Este vincula en parte los dos modelos anteriores.

Diversos han sido los criterios emitidos sobre el término competencias laborales, algunos de estos plantean que:

Según Mertens L. (2000), la Competencia Laboral es la “aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.”

Según el CONOCER (México) es la “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.”

De manera general, después de haber analizado los conceptos planteados por los autores citados anteriormente y otros que no se mencionan, se considera que las competencias laborales se pueden definir como “un conjunto de conocimientos, valores, habilidades y destrezas que los trabajadores desarrollan a partir de determinadas cualidades, en un contexto, político social, y económico empresarial y

de ello dependerá el éxito en el desempeño laboral, jugando en este proceso continuo de aprendizaje, un factor esencial la Organización”.

En los últimos años ha existido una creciente tendencia a la definición de competencias, perfiles de competencias o matrices de competencias como parte esencial del análisis y diseño del puesto de trabajo, donde no solo constituyen base de éstas, las exigencias que desde la dimensión intelectual o profesional se necesitan, sino comportamientos que demandan de los trabajadores la organización, los procesos, o las áreas en los que los mismos participan.

Uno de los elementos esenciales de la Gestión por Competencias y de las competencias laborales es el hecho de que éstas se desarrollan a partir de los recursos, cualidades de los trabajadores, estando éstas ligadas a un proceso de formación y desarrollo, donde las organizaciones ejercen decisivo rol, viéndose entonces ligadas a la evaluación del desempeño, la formación y compensación del mismo. Considerando que se pasa de niveles inferiores a superiores hasta llegar a trabajadores altamente competentes, siendo las matrices de competencias laborales una vía efectiva para lograr este propósito. Vinculando los niveles de competencias desde el saber, hasta el querer y poder hacer, donde se vinculan conocimientos, habilidades, con comportamientos que son necesarios observar en los trabajadores para garantizar además, la coherencia con su filosofía y cultura organizacional.

Para lograr el diseño de matrices de competencias laborales es factible seguir una serie de pasos, proponiéndose a continuación los utilizados en este caso.

Gestión por Competencias. Dicha metodología se encuentra conformada por los siguientes pasos o secuencias lógicas:

1. Determinación o análisis de la Misión, Visión y Valores de la Organización
2. Análisis del entorno inmediato y condiciones del objeto de estudio definiendo sus principales fortalezas.

3. Determinación de las Macro Competencias o Core Competencias
4. Definición y análisis de la misión y factores externos e internos que inciden en el proceso de objeto de estudio.
5. Determinación de las Competencias o Atributos del proceso analizado.
6. Definición y análisis de los subprocesos fundamentales de los cuales depende el área objeto de estudio. Estándares y exigencias de los mismos.
7. Determinación de las Competencias por Puesto de Trabajo.
8. Determinación de los niveles de las áreas de Competencias (Matriz) propuesta para su Valoración.
9. Propuesta de posibles indicadores o elementos a considerar.

Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato I. (2000), “La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona” (p. 300), más aún referida al campo de la administración, el mismo autor indica:

Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc. (p. 302)

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

En relación a este punto, Molina M. (2002), señala las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

- Políticas de Compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidad de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del Puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influenciado por factores externos como la familia, salud, finanzas, pueden ser identificados en las evaluaciones.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Existen tres facetas fundamentales en la evaluación de desempeño, señaladas por Chiavenato I. (2000):

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de su puesto y de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Bases Legales

Las bases legales que rigen la presente investigación orientada a analizar la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela C.A., se encuentran en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

En este particular la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en el capítulo V:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Como se trata de trabajadores (recurso humano) y su incidencia en el desempeño, motivación y experiencia laboral, es necesario que dicho talento humano

sea protegido y se le preste la ayuda necesaria, la cuál consiste en capacitar y preparar al trabajador, ya que el mismo es indispensable y necesario para el proceso productivo de la empresa.

A través de leyes y normas se estipula que es necesario la captación de trabajadores, los cuales tienen derecho al trabajo por la misma ley y no se permitirán discriminaciones sociales de raza, sexo, credo o condición social; por lo que el Estado, procurará proporcionarles trabajo y las empresas juegan un rol importante que no es otro que, el de captar el recurso humano, es decir la mano de obra necesaria para producir, que está protegida por leyes previstas y ya establecidas, lo que implica que nadie podrá impedir el trabajo a los demás ni obligarlos a trabajar en contra de su voluntad.

De aquí lo importante en preparar y capacitar al trabajador, para que su desempeño sea exitoso, y se le brinde la seguridad exigida en las leyes y el derecho a poder trabajar para la subsistencia digna y decorosa tanto de él como de su familia.

Definición de Términos Básicos

Conocimiento del Trabajo: Se refiere al dominio expresado a través del conocimiento, destrezas, aptitudes y valores que posee el funcionario en el área del desempeño.

Calidad de Trabajo: Se refiere a sí el empleado realiza las tareas asignadas con exactitud, claridad y cuidado con el fin de evitar errores y omisiones.

Iniciativa y creatividad: Este factor estima la capacidad de un funcionario para aportar y concretar ideas útiles y oportunas, para mejorar el desempeño del trabajo, a su vez refleja la imaginación y actos creativos para diseñar, elaborar y crear métodos de trabajo, procedimientos, herramientas y equipos que permitan el trabajo más viable y fácil de desempeñar.

Motivación: Es una actitud interna la cual se puede exteriorizar a través del ánimo, dinamismo, interés manifiesto por el trabajo, esmero y dedicación mostrado en la ejecución de las funciones, actividades y tareas asignadas a una persona en el rol de trabajador.

Liderazgo: Este factor sirve para apreciar la capacidad de la persona o funcionario en cuanto a conducir grupos e individuos en forma efectiva hacia la consecución de los objetivos propuestos, aquí se estima la forma con motiva al personal, la capacidad para dirigir y guiar a los subalternos en el logro de los trabajos asignados.

Cuadro N 1.
Cuadro Técnico Metodológico de Variable

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición	Indicadores	Fuentes	Técnica e Instrumento	Ítems
Analizar la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A.	Describir el desempeño laboral de los trabajadores.	Desempeño laboral.	Capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, para producir los resultados deseados por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos. - Habilidades. - Destrezas. - Satisfacción Laboral. 	Dirección Comercial	Cuestionario	1-8
	Determinar el grado de motivación existente en los trabajadores.	Grado de motivación.	Es el nivel del estado interno que activa y dirige los pensamientos de los trabajadores de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación Alta. - Motivación Media. - Motivación Baja. 	Dirección Comercial	Cuestionario	9-14
	Explicar la incidencia de la motivación de los trabajadores en la ejecución de las actividades.	Incidencia de la motivación.	Es la relación favorable o desfavorable de la motivación y el desempeño laboral existente en una organización, y su incidencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimientos. - Evaluación de desempeño. 	Dirección Comercial	Cuestionario	15-20

Fuente: Flores, González y Medina (2008)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo representa uno de los aspectos importantes dentro del proceso de investigación, ya que implica el planteamiento de operaciones técnicas, que permiten la obtención de datos a través de un plan global de investigación, proporcionando un modelo de verificación, que facilita contrastar los hechos con las teorías. Esto se obtiene estableciendo patrones para conducir el trabajo, en función de lograr resultados válidos y confiables que permitan el desarrollo del objetivo general.

Diseño de la Investigación

La investigación se adecuó a un diseño no experimental, definida por Balestrini M. (2001, p. 118) como aquellos “donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables”; específicamente de tipo transeccional o transversal, el cual indica Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2000, p. 186): “Los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”.

Es decir, los datos recolectados correspondieron a la información suministrada por la población en estudio correspondiente al año 2008 y se recogió en un solo momento, sin manipular la información suministrada, tal cual lo dijeron los encuestados asimismo fueron analizados.

Tipo de la Investigación

Atendiendo a los objetivos delimitados de materia primaria, la investigación presenta un tipo de carácter documental debido a que se realizaron consultas a diferentes fuentes documentales con el propósito de ampliar los conocimientos sobre la incidencia de la motivación de los trabajadores en el desempeño laboral y según Michelena B. (2000, p. 46), una investigación documental “Busca exclusivamente la recopilación de información documental, para ampliar el conocimiento; explicar y analizar un tema o fenómeno, refutando, ampliando, reformando o aprobando una o varias posiciones teóricas realizadas en el pasado, y aplicándolas en el presente”.

Según la fuente de donde se obtuvieron los datos, se ubica de tipo de Campo, por cuanto este diseño de investigación permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio. Se concibe este tipo de investigación de acuerdo a Pérez G. (2002, p. 10), como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes”.

Nivel de Investigación

El nivel de investigación de acuerdo a lo establecido por Arias F. (2004), se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 21). Al enfocar el nivel de investigación del estudio planteado, el que más se adaptó al propósito del mismo, es el descriptivo; porque busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En este propósito señala Tamayo M. y Tamayo S. (2001):

La Investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. ...trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p. 35)

Al respecto la investigación estuvo orientada a describir el análisis de la motivación de los trabajadores y su incidencia en el desempeño laboral, por lo que cumple con las características de una investigación descriptiva, al comprender una interpretación de la naturaleza actual de los participantes activos del proceso operacional como lo son los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A.

Población y Muestra

El contexto poblacional no es más que la precisión de la unidad de análisis o la descripción del entorno situacional de la investigación.

Con referencia a lo anterior Tamayo M. y Tamayo S. (2001) exponen:

Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (p. 92)

La población de este estudio estuvo formada por los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008, siendo en total quince (15) empleados. Una vez definida la población en estudio, se estableció la muestra que no es más que una parte de la población, cuyas características y proporciones fueron suficientemente representativas y

permitieron obtener los datos sin necesidad de abordar la totalidad de la misma, es decir, se trató de extrapolar los resultados de la muestra a todo el universo.

La muestra es un subconjunto de la población. Al respecto Michelena B. (2000) señala:

La muestra es el subconjunto de ese universo, presupone que ésta debe poseer las características del conjunto, por lo tanto su importancia radica en que la escogencia sea representativa en muchos casos, especificando tamaño y tipo de muestreo, ya que existe gran variedad al respecto. (p. 55)

Como ya se ha especificado anteriormente, la población está integrada por quince (15) empleados, que por ser pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios muestrales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas de alcanzar la información. Para ello, se deben aplicar instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para poder obtener resultados. Tomando en cuenta esto, Tamayo M. y Tamayo S. (2001), definen el instrumento y las técnicas de recolección de datos como: “La expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta de cómo se ha de hacer la investigación.” (p. 182).

Dentro de este orden de ideas, se utiliza como procedimiento de recolección de datos, la encuesta, la cual expresan Tamayo M. y Tamayo S. (2001) “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 42). Toda técnica, como la encuesta, tiene un instrumento, el usado en este particular fue el cuestionario, Sabino C. (2002) refiere a éste como “una lista de preguntas que puede ser administrada por escrito”. (p. 168). El cuestionario definido

para esta investigación se encuentra estructurado por una lista de preguntas e inquietudes agrupadas para que un grupo determinado de personas manifiesten su opinión por escrito, con preguntas de tipo cerradas policotómicas (sí – no – algunas veces) contenido de veinte (20) ítems.

Presentación y Análisis de la Información

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en esta fase, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados, evidenciar los principales hallazgos, conectándolos de manera directa con los indicadores planteados en el cuadro operativo de variables que sustentan la misma, así como, con los conocimientos que se dispusieron en relación al problema que se propuso estudiar a través de la distribución de frecuencias.

Al respecto, Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2000, p. 343), afirman que la distribución de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

Estas técnicas permitieron que los resultados de esta investigación se analizaran a través de un procesamiento estadístico descriptivo, manifiesto en tablas o cuadros de frecuencia y porcentaje, agrupados finalmente en gráficos circulares; relacionando las partes estudiadas y procediendo a construir la totalidad inicial de acuerdo al tipo de dato que se estuvo estudiando; a través del análisis cuantitativo, cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos recogidos a través de la aplicación del cuestionario, destinado a los quince (15) empleados que ejercen funciones administrativas en la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A., permitió obtener el desarrollo del objetivo general de esta investigación basado en Analizar la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A., para un procesamiento estadístico descriptivo, manifiesto en tablas o distribución de frecuencias y porcentaje, agrupados finalmente en gráficos circulares o de torta, para mayor entendimiento.

En este sentido, Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2000; p. 343), afirman que la distribución de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

La información recolectada y obtenida a través de cada alternativa de respuesta elegida por los sujetos en investigación, se analizaron e interpretaron sustentados con las teorías que avalan el marco teórico que sirvió de sustento a la investigación realizada, relacionándose por semejanza o diferencia, los cuales se muestran a continuación:

Resultados del Cuestionario

1. ¿Conoce la posición de su cargo dentro de la estructura organizacional?

Tabla de Frecuencia N° 1: Conocimiento de la posición del cargo dentro de la estructura organizacional.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	11	73%
No	4	27%
Algunas Veces	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

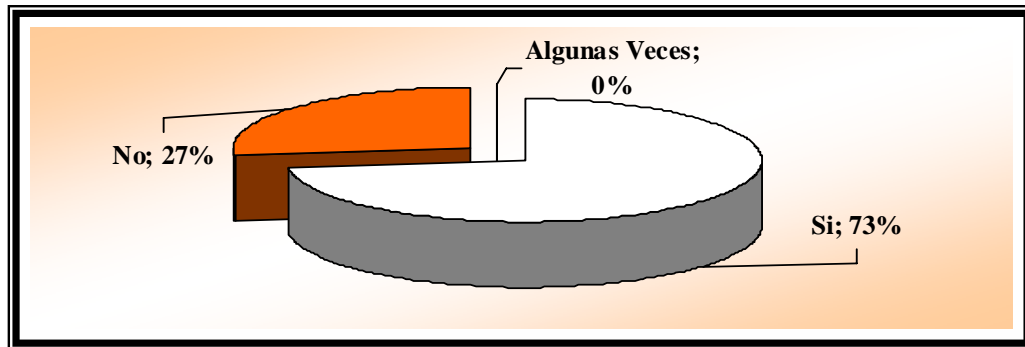


Gráfico N° 1: Conocimiento de la posición del cargo dentro de la estructura organizacional. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de este ítem se pudo evidenciar que el setenta y tres por ciento (73%) de los empleados en estudio indicaron que conoce la posición de su cargo dentro de la estructura organizacional. Mientras el veintisiete por ciento (27%) de los empleados restantes indica no conocerlo. Al respecto, Cris Argyris (1992), indica que el individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en la organización por lo que al ingresar en ella existe un desajuste en el comportamiento, por lo que la empresa debe educar a la gente cuando ingresa a la organización que conozca su posición dentro de la estructura organizacional.

2. ¿Está claro respecto a las líneas de autoridad dentro de la organización?

Tabla de Frecuencia N° 2: Conocimiento de las líneas de autoridad dentro de la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	10	67%
No	5	33%
Algunas Veces	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

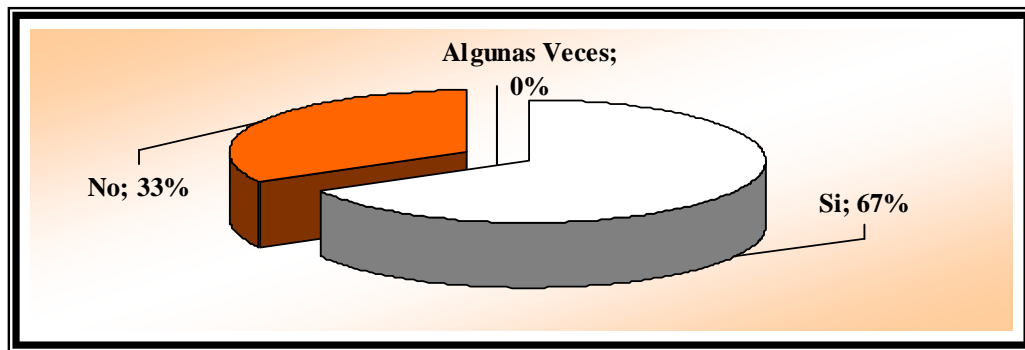


Gráfico N° 2: Conocimiento de las líneas de autoridad dentro de la organización. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

En este particular, el sesenta y siete por ciento (67%) de los empleados encuestados indicaron que están claro respecto a las líneas de autoridad dentro de la organización. Mientras el treinta y tres por ciento (33%) no lo está. Resultados que evidencian una fortaleza para la empresa pues los empleados tienen claramente definidas las líneas de autoridad que le permitirán cumplirla lo mejor posible, ocasionando esto un buen entorno laboral como componente significativo de la calidad de vida laboral en su contexto global, no solo son a nivel de trabajo sino a través de la naturaleza directiva que trata de proteger al hombre y que en la mayoría de las veces la satisfacción en el trabajo le asigna a la misma una connotación positiva, de manera explícita e implícita.

3. ¿Tiene claridad de los elementos que conforman la filosofía de la organización?

Tabla de Frecuencia N° 3: Conocimiento de los elementos que conforman la filosofía de la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	8	53%
No	7	47%
Algunas Veces	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

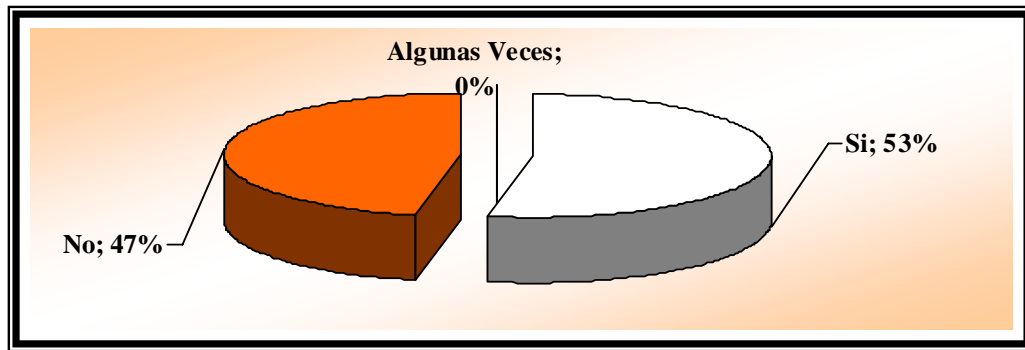


Gráfico N° 3: Conocimiento de los elementos que conforman la filosofía de la organización. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

En este particular, un cincuenta y tres por ciento (53%) de los empleados indicó que tiene claridad de los elementos que conforman la filosofía de la organización. Mientras el cuarenta y siete por ciento (47%) de los empleados encuestados restante, indican que no tiene conocimiento de dichos elementos. Mientras el empleado conozca la filosofía de la organización se siente más comprometido con la misma, por lo que la empresa debe promocionar una campaña de divulgación de su filosofía, que incite al aumento de la motivación de los empleados al estar más comprometidos.

4. ¿Las responsabilidades que tiene en el departamento son acordes con la capacidad que posee?

Tabla de Frecuencia N° 4: Congruencia de las responsabilidades que tiene en el departamento con la capacidad que posee.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	3	20%
No	8	53%
Algunas Veces	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

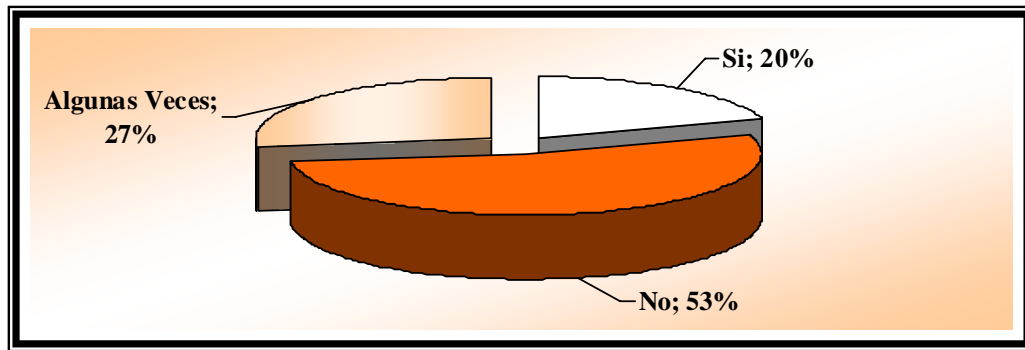


Gráfico N° 4: Congruencia de las responsabilidades que tiene en el departamento con la capacidad que posee. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

Un veinte por ciento (20%) de los empleados encuestados indica que las responsabilidades que tiene en el departamento son acordes con la capacidad que posee. Un cincuenta y tres por ciento (53%) indican que las responsabilidades no están acordes; mientras el veintisiete por ciento (27%) restante señala que solo están acordes algunas veces. Evidenciándose la poca motivación de los empleados pues, Robbins S. (1999) define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos par alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tienen ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

5. ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?

Tabla de Frecuencia N° 5: Mantenimiento de buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	10	67%
No	2	13%
Algunas Veces	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

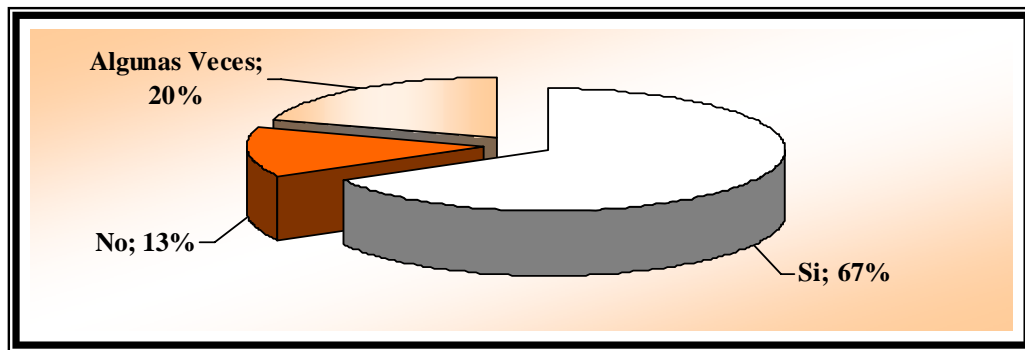


Gráfico N° 5: Mantenimiento de buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

Respecto a este ítem, el sesenta y siete por ciento (67%) de los empleados en estudio mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, el trece por ciento (13%) indicó que no las mantiene, mientras el veinte por ciento (20%) restante señala que mantiene algunas veces buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Permitted inferirse que en general hay buena calidad laboral entre los empleados, a lo que Lares A. (1998), señala que la calidad de vida laboral es fundamentalmente importante, y debe ser integral, debe incluir diversas dimensiones a fin de permitir analizar el desempeño laboral en el punto económico, sociológico y otras que permitan obtener una visión global de cual es el problema que están presentes en las relaciones, organización-trabajo.

6. ¿Participa con frecuencia en las actividades realizadas con su equipo de trabajo dentro de la organización?

Tabla de Frecuencia N° 6: Participación en las actividades realizadas con el equipo de trabajo dentro de la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	8	53%
No	4	27%
Algunas Veces	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

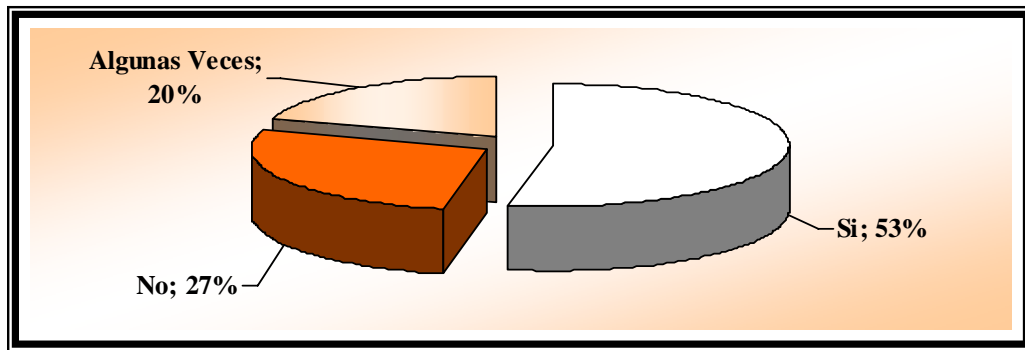


Gráfico N° 6: Participación en las actividades realizadas con el equipo de trabajo dentro de la organización. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis: De los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a través del ítem 6, se evidencia que el cincuenta y tres por ciento (53%) de los empleados participa con frecuencia en las actividades realizadas con su equipo de trabajo dentro de la organización. El veintisiete por ciento (27%) no participa y el veinte por ciento (20%) restante indica que participa algunas veces. De dichos resultados se puede ver que existe dentro de la empresa participación de los empleados aunque no en su totalidad, destacándose que la empresa debe generar situaciones en la que los empleados puedan contribuir para alcanzar un rendimiento global. Ya que la relación entre motivación y trabajo de grupo, tiene implícito el rendimiento o productividad del individuo, tanto en el ámbito individual, como en el grupal; es decir, como parte integrante de un grupo.

7. ¿El salario que percibe está acorde a las actividades que desempeña?

Tabla de Frecuencia N° 7: Conformidad del salario que percibe.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	8	53%
No	4	27%
Algunas Veces	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

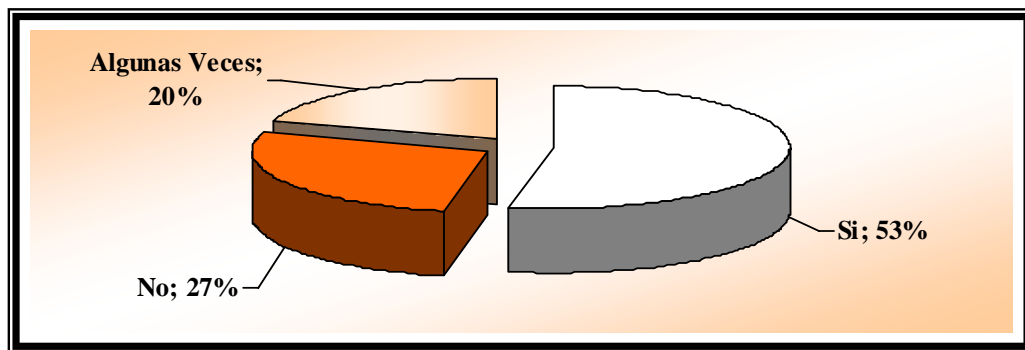


Gráfico N° 7: Conformidad del salario que percibe. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

El cincuenta y tres por ciento (53%) de los empleados que ejercen funciones administrativas en la Dirección de Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. encuestados indicaron que el salario que percibe está acorde a las actividades que desempeña, el veintisiete por ciento (27%) no está acorde, mientras el veinte por ciento (20%) restante indica que algunas veces el salario que percibe está acorde a las actividades que desempeña. De dichos resultados se puede decir que los empleados en su mayoría están satisfechos con su sueldo evidenciándose satisfacción laboral pues Edwin, Locke (1976, citado por Robbins S., 1999), definió la satisfacción laboral como: “un estado emocional positivo o placentero de la percepción positiva de las experiencias laborales del sujeto”.

8. ¿Los sistemas de información del departamento son eficientes?

Tabla de Frecuencia N° 8: Eficiencia de los sistemas de información del departamento.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	4	27%
No	8	53%
Algunas Veces	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

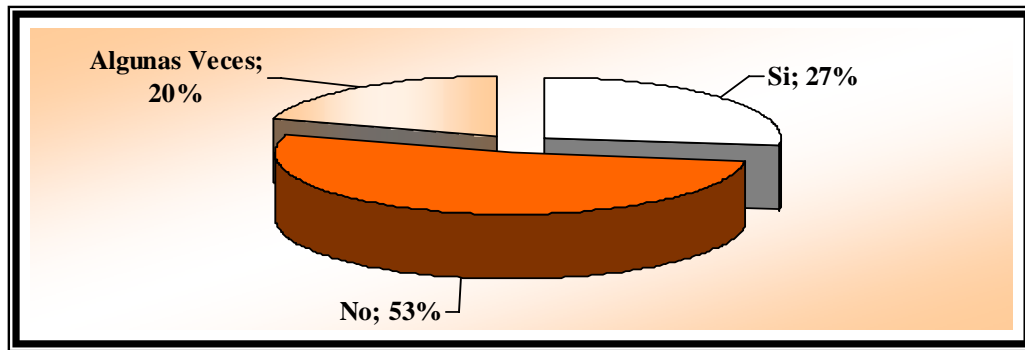


Gráfico N° 8: Eficiencia de los sistemas de información del departamento.
Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

De acuerdo a la opinión del veintisiete por ciento (27%) de los empleados encuestados, los sistemas de información del departamento son eficientes. El cincuenta y tres por ciento indica que no son eficientes, mientras el veinte por ciento (20%) restante indica que lo son solo algunas veces. Dichos resultados dejan ver claramente que los sistemas de información no son eficientes, siendo este factor, problemas de comunicación, un factor que desencadena una desmotivación del trabajador o como se puede decir para esta investigación, puede generar situaciones en la que los empleados no puedan contribuir para alcanzar un buen rendimiento dentro de la empresa a la cual forman parte.

9. ¿Participa en las soluciones de los conflictos de la organización?

Tabla de Frecuencia N° 9: Participación en las soluciones de los conflictos de la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	7	47%
No	3	20%
Algunas Veces	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

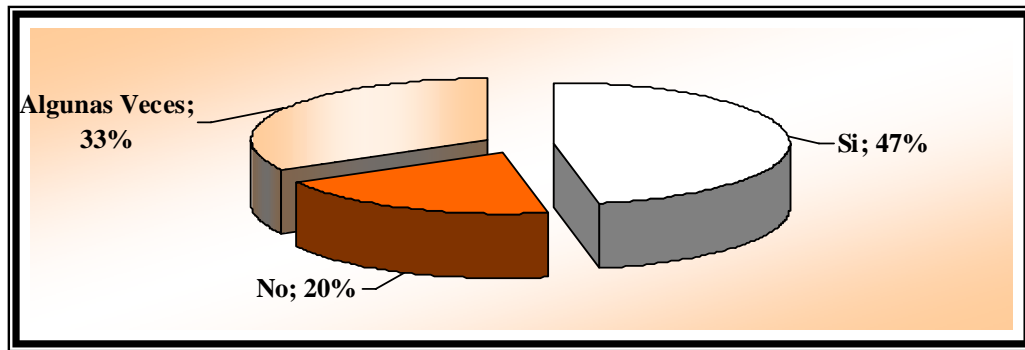


Gráfico N° 9: Participación en las soluciones de los conflictos de la organización. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

El cuarenta y siete por ciento (47%) de los empleados a los cuales se les aplicó el cuestionario participan en las soluciones de los conflictos de la organización. El veinte por ciento (20%) indica que no participa. Mientras el treinta y tres por ciento (33%) restante señala que participa algunas veces. Siendo realmente importante que exista una participación global en la solución de conflictos que a su vez influye en las condiciones de trabajo. Así, Chiavenato I. (2000), menciona que las condiciones ambientales de trabajo están profundamente influidas en el desempeño de los trabajadores y en su participación en las operaciones de la empresa, que conllevan al logro de un buen desempeño laboral.

10. ¿Los conflictos se solucionan de manera rápida y oportuna?

Tabla de Frecuencia N° 10: Solución de conflictos de manera rápida y oportuna.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	3	20%
No	4	27%
Algunas Veces	8	53%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

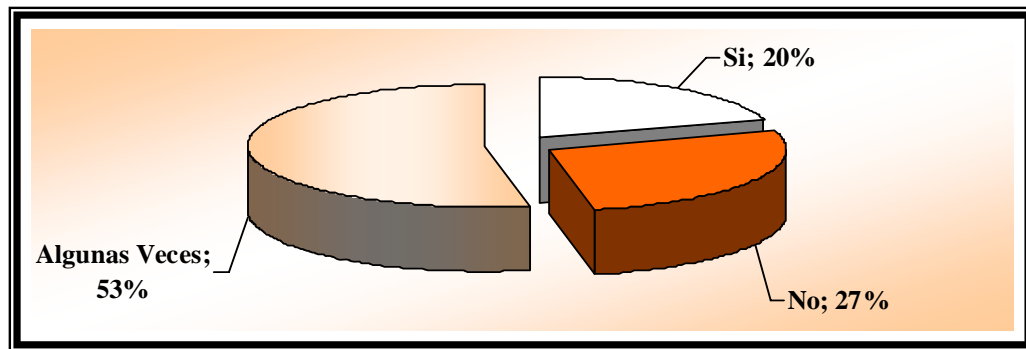


Gráfico N° 10: Solución de conflictos de manera rápida y oportuna. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

Según el criterio del veinte por ciento (20%) de los empleados encuestados, los conflictos en la empresa se solucionan de manera rápida y oportuna, el veintisiete por ciento (27%) señaló que no se solucionan y el cincuenta y tres por ciento (53%) restante señaló que se solucionan de manera rápida y oportuna solo algunas veces. Evidenciándose que los conflictos no se solucionan oportuna ni rápidamente pudiendo esta situación crear un mal clima laboral, ya que los problemas generales de la empresa provocan que existan riñas y conflictos entre los empleados lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante.

11. ¿Se siente Orgulloso de pertenecer a la organización?

Tabla de Frecuencia N° 11: Orgullo de pertenecer a la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	8	53%
No	4	27%
Algunas Veces	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

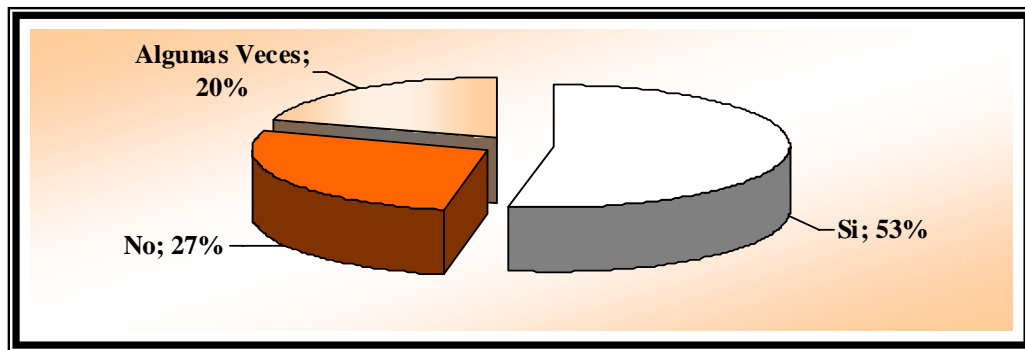


Gráfico N° 11: Orgullo de pertenecer a la organización. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

El cincuenta y tres por ciento (53%) de los empleados encuestados indicó que se siente Orgulloso de pertenecer a la organización. Un veintisiete por ciento (27%) señaló que no. Y el veinte por ciento (20%) restante señaló que algunas veces se siente orgulloso. En este particular, Chiavenato I. (2000) cita algunas de las aspiraciones que condicionan el comportamiento humano dentro de la empresa, como lo es la percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro; visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

12. ¿Se siente comprometido con la organización?

Tabla de Frecuencia N° 12: Compromiso con la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	7	47%
No	5	33%
Algunas Veces	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

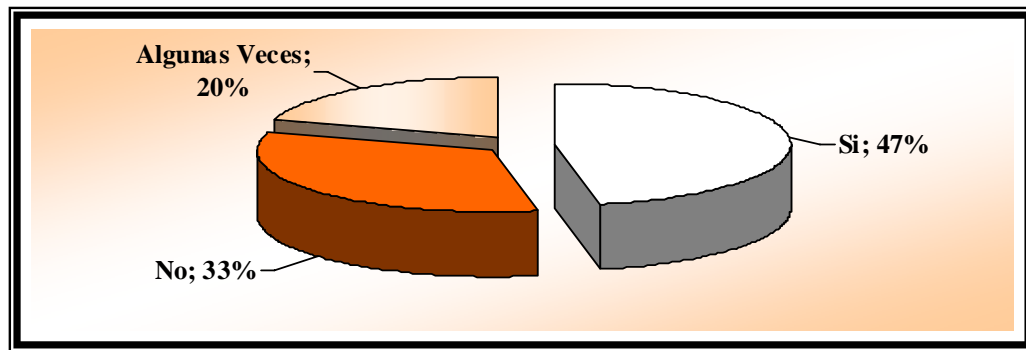


Gráfico N° 12: Compromiso con la organización. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

En este particular, el cuarenta y siete por ciento (47%) de los empleados en estudio señaló que se siente comprometido con la organización, un treinta y tres por ciento (33%) señaló que no se siente comprometido. Y el veinte por ciento (20%) restante indica que se siente comprometido solo algunas veces. De allí resulta necesario destacar lo que Alcaraz V. y Guzmán E. (2001), indican al respecto, “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”. Por lo que se evidencia que la mayoría de los empleados no están comprometidos con la empresa, por lo tanto desmotivados.

13. ¿Se siente parte importante del equipo?

Tabla de Frecuencia N° 13: Sentimiento de importancia por ser parte el equipo.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	6	40%
No	7	47%
Algunas Veces	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

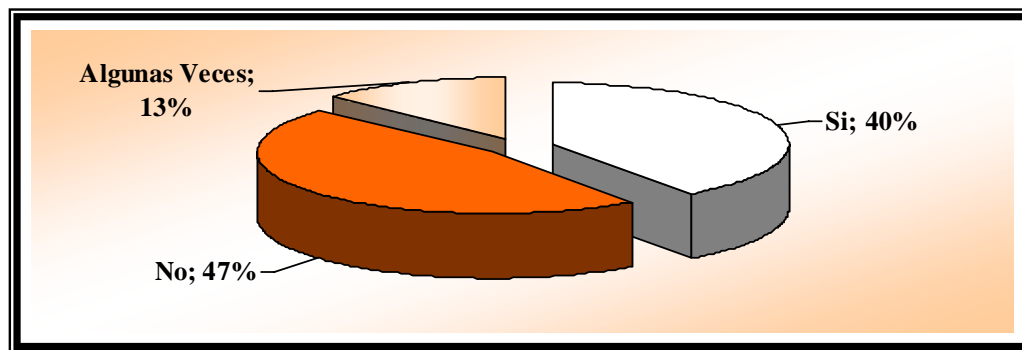


Gráfico N° 13: Sentimiento de importancia por ser parte el equipo. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

Un cuarenta por ciento (40%) de los empleados de la Dirección Comercial de la empresa en estudio señala que se siente parte importante del equipo. Un cuarenta y siete por ciento (47%) señala que no se siente importante del equipo. Mientras el trece por ciento (13%) restante indica que se siente parte importante del equipo solo algunas veces. Esto deja ver claro que en los empleados en su mayoría existe desmotivación, pues existen factores que condicionan su accionar entre los que destaca Chiavenato I. (2000) que todos los empleados aspiran y poseen deseos de sentirse necesariamente importante para la organización a la que pertenecen; deseos de sentir el deseo del jefe por su éxito o bienestar; entre otros.

14. ¿Se identifica con los objetivos y metas de la organización?

Tabla de Frecuencia N° 14: Identificación con los objetivos y metas de la organización.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	7	47%
No	5	33%
Algunas Veces	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

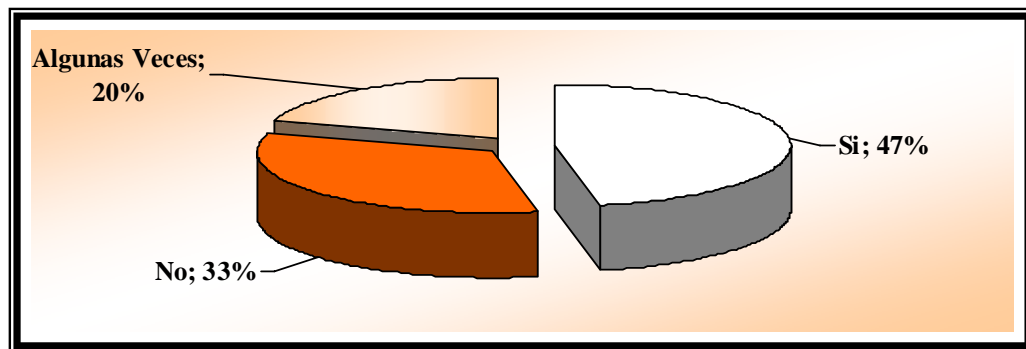


Gráfico N° 14: Identificación con los objetivos y metas de la organización.
Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

Dentro de este orden de ideas, el cuarenta y sete por ciento (47%) de los empleados encuestados se identifica con los objetivos y metas de la organización. El treinta y tres por ciento (33%) indicó que no se identifica. Y el veinte por ciento (20%) restante se identifica solo algunas veces. Demostrando los resultados que los empleados están desmotivados dentro de la empresa, ya que Robbins S. (1999), define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. Esfuerzos que carecen los empleados en estudio.

15. ¿La empresa le otorga reconocimiento por el trabajo bien hecho?

Tabla de Frecuencia N° 15: Otorgamiento por parte de la empresa de reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	0	0%
No	15	100%
Algunas Veces	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

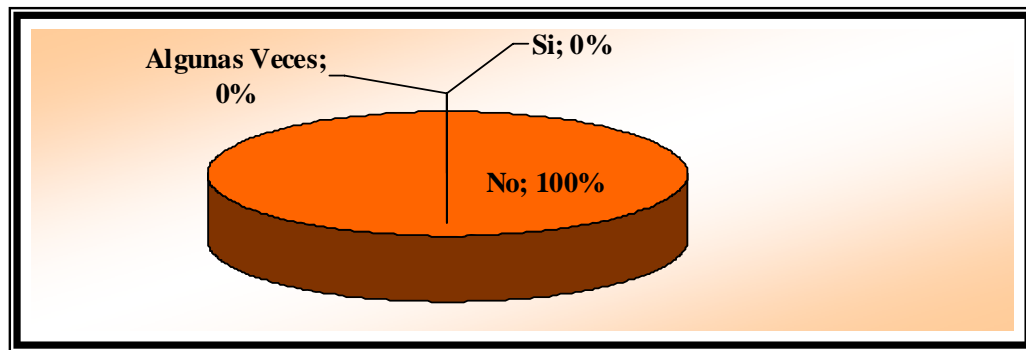


Gráfico N° 15: Otorgamiento por parte de la empresa de reconocimiento por el trabajo bien hecho. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

Una vez aplicado el instrumento a los empleados en estudio, se pudo evidenciar que el cien por ciento (100%) de ellos, es decir todos los empleados en estudio, indicó que la empresa no otorga reconocimiento por el trabajo bien hecho. Situación de gran debilidad para la empresa, ya que no todos los empleados por un buen sueldo son capaces de brindar un buen desempeño laboral, pues, las organizaciones, tienen que reconocer que la aplicación de medidas para mejorar el desempeño laboral requiere de reconocimientos al trabajo bien hecho, ya que los márgenes de eficiencia en la organización y la satisfacción en el trabajo debe ser siempre maximizada, debido a su relación con la calidad de vida en el trabajo.

16. ¿Recibe incentivos salariales como bonos, primas, entre otros, por su buen desempeño?

Tabla de Frecuencia N° 16: Recibimiento de incentivos salariales como bonos, primas, entre otros, por el buen desempeño.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	15	100%
No	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

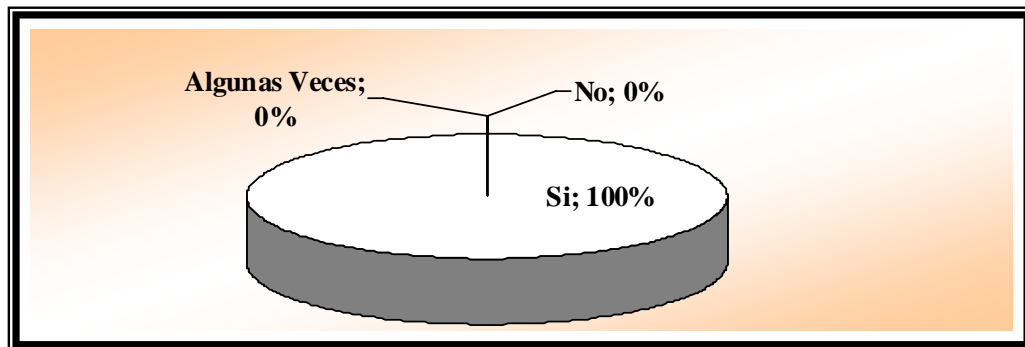


Gráfico N° 16: Recibimiento de incentivos salariales como bonos, primas, entre otros, por el buen desempeño. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

En este particular, el cien por ciento (100%) de los empleados de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. indicó que si se recibe incentivos salariales como bonos, primas, entre otros, por su buen desempeño. Resultados que evidencian una gran fortaleza para la empresa pues los incentivos, bonos, entre otros recibidos por el desempeño laboral puede usarse para manejar la moral del empleado que Villegas, J. (2001) define como: “Un estado permanente que puede ser cambiado a través de la aplicación de estímulos e incentivos que facilitan la modificación de la conducta de los individuos.”

17. ¿Le informan las observaciones referentes a los resultados de su desempeño?

Tabla de Frecuencia N° 17: Información de las observaciones referentes a los resultados del desempeño.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	0	0%
No	15	100%
Algunas Veces	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

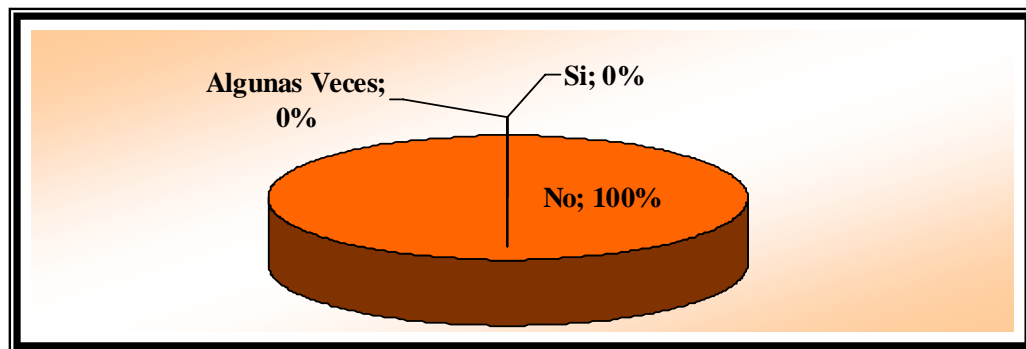


Gráfico N° 17: Información de las observaciones referentes a los resultados del desempeño. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

El cien por ciento (100%) de los empleados encuestados indicó que la empresa no informa las observaciones referentes a los resultados de su desempeño. En este particular Locke (citado en Robbins S., 1999), expone sobre la teoría del establecimiento de metas, habla sobre la retroalimentación que debe necesariamente existir en todo desempeño empresarial, y que según los supuestos de esta teoría, si el evaluado no conoce los aspectos de su evaluación, que bien pudieran ser inherentes a la función o no, tampoco es enterado de sus posibles deficiencias o habilidades potenciales no desarrolladas, es prácticamente imposible que pueda rendir el mejor desempeño y por ende ayudar en la consecución de sus metas.

18. ¿El control de las metas y la evaluación del desempeño se ejercen en todos los niveles del departamento?

Tabla de Frecuencia N° 18: Ejercicio del control de las metas y la evaluación del desempeño en los niveles del departamento.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	15	100%
No	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

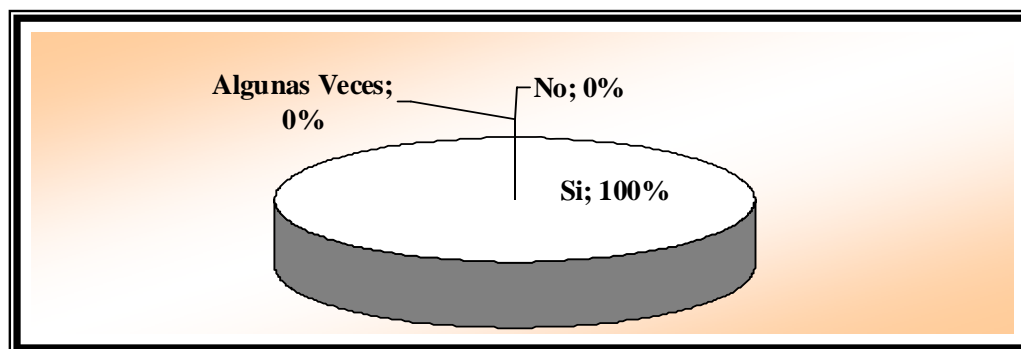


Gráfico N° 18: Ejercicio del control de las metas y la evaluación del desempeño en los niveles del departamento. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la aplicación del ítem N° 18, se pudo evidenciar según opinión del cien por ciento (100%) de los empleados en estudio, que el control de las metas y la evaluación del desempeño se ejercen en todos los niveles del departamento. Situación que demuestran gran fortaleza para la empresa pues, según Chiavenato I. (2000), “La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona”.

19. ¿Los supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales?

Tabla de Frecuencia N° 19: Búsqueda constante de los supervisores a lograr buenas relaciones interpersonales.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	7	47%
No	3	20%
Algunas Veces	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

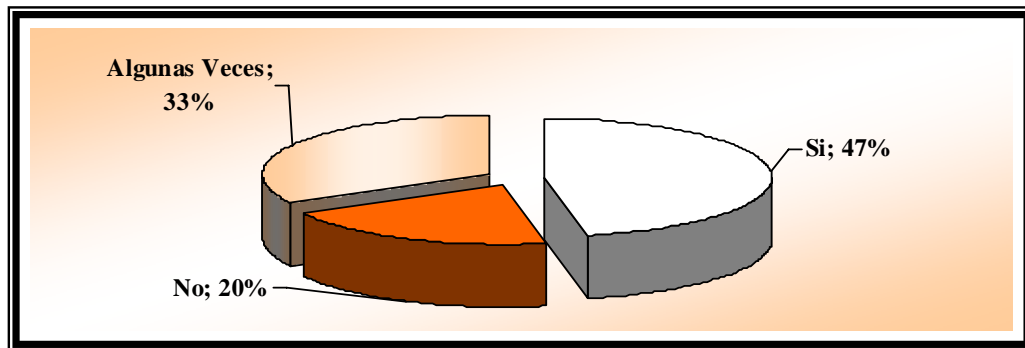


Gráfico N° 19: Búsqueda constante de los supervisores a lograr buenas relaciones interpersonales. Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis: Respeto a este ítem, se evidenció según el criterio del cuarenta y siete por ciento (47%) de los empleados encuestados, que los supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales. El veinte por ciento (20%) indicó que no la buscan y el treinta y tres por ciento (33%) restante señala que los supervisores buscan algunas veces lograr buenas relaciones interpersonales. Pues según la Teoría de las Necesidades de McClelland (en Robbins S., 1999) hay tres necesidades que motivan al hombre, ellas son: logro, poder y afiliación, de las cuales se desprende que el empleado siempre tiene a parte de la necesidad de Logro y de Poder, la necesidad de Afiliación, es decir, el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Por lo cual la empresa debe buscar el logro de las mismas.

20. ¿Los mecanismos de evaluación de desempeño son los apropiados?

Tabla de Frecuencia N° 20: Adecuación de los mecanismos de evaluación de desempeño.

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	3	20%
No	5	33%
Algunas Veces	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. para el primer trimestre del año 2008.

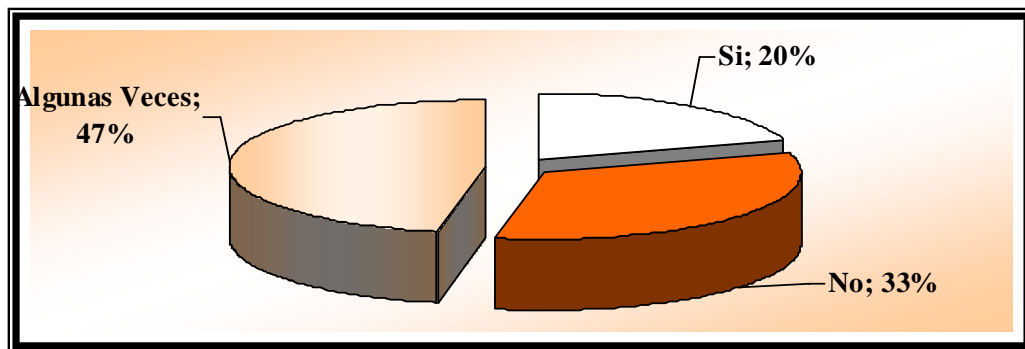


Gráfico N° 20: Adecuación de los mecanismos de evaluación de desempeño.
Fuente: Flores, González y Medina (2008)

Análisis:

De acuerdo al veinte por ciento (20%) de los empleados en estudio los mecanismos de evaluación de desempeño son los apropiados. El treinta y tres por ciento (33%) indica que no son los apropiados; mientras el cuarenta y siete por ciento (47%) restante señala que solo algunas veces son apropiados. Evidenciándose que los mecanismos en termino general no son los adecuados, así Chiavenato I. (2000) señala que la evaluación de desempeño debe ser un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo hace referencia a las respuestas encontradas al problema planteado al inicio de la investigación en función de los objetivos definidos. Así como las recomendaciones sugeridas.

Conclusiones

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación, basados en el objetivo general Analizar la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A. y una vez recopilada, y razonada la información, se proponen conclusiones en relación a los mismos:

En relación al objetivo específico número 1, *Describir el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa*, se evidenció:

-La mayoría de los empleados indican que los conflictos no se solucionan oportuna ni rápidamente pudiendo esta situación crear un mal clima laboral, ya que los problemas generales de la empresa provocan que existan riñas y conflictos entre los empleados lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante.

-La mayoría de los empleados participa en las soluciones de los conflictos de la organización e indican que los sistemas de información del departamento son ineficientes.

-La mayoría de los empleados indicó que tiene claridad de los elementos que conforman la filosofía, conoce la posición de su cargo dentro de la estructura organizacional y las líneas de autoridad de la organización.

-La mayoría de los empleados indicaron que los mecanismos de evaluación de desempeño no son los apropiados.

-Todos los empleados indicaron que el control de las metas y la evaluación del desempeño se ejercen en todos los niveles del departamento. Sin embargo, la empresa no informa las observaciones referentes a los resultados de su desempeño.

-Todos los empleados de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. indicó que si se recibe incentivos salariales como bonos, primas, entre otros, por su buen desempeño. Sin embargo, la empresa no otorga reconocimiento por el trabajo bien hecho. Situación de gran debilidad para la empresa, ya que no todos los empleados por un buen sueldo son capaces de brindar un buen desempeño laboral.

Con respecto al objetivo específico número 2, *Determinar el grado de motivación existente en los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa.* En términos generales se evidenció que:

-La mayoría de los empleados en estudio no se identifica con los objetivos y metas de la organización. No se siente parte importante del equipo. No se siente comprometido con la organización. Aunque la mayoría de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la organización por el prestigio que Renault Venezuela tiene en el mercado nacional.

-La mayoría de los empleados indicaron que el salario que percibe está acorde a las actividades que desempeña, participa con frecuencia en las actividades realizadas con su equipo de trabajo dentro de la organización y mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tienen claridad de los elementos que conforman la filosofía de la organización. Igualmente la mayoría están claros respecto a las líneas de autoridad dentro de la organización.

Demostrando los resultados que los empleados están desmotivados dentro de la empresa, ya que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Esfuerzos que carecen los empleados en estudio ya que no se identifican con los objetivos y metas de la organización. No se sienten parte importante del equipo y no se sienten comprometidos con la organización.

Respecto al objetivo específico número 3, *Explicar la incidencia de la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial de la empresa Renault Venezuela, C.A. en la ejecución de las actividades*. Se puede señalar que aunque la empresa, ofrece buen salario y bonos, los empleados están desmotivados por

manifestar no lograr identificarse con los objetivos y metas de la organización. No se siente parte importante del equipo y no se siente comprometido con la organización, lo cual produce conflictos entre los empleados lo que da como resultado un ambiente laboral muy pesado y estresante, además la motivación son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo; se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas, las cuales carecen los empleados de la empresa Renault Venezuela, C.A.

Recomendaciones

En base al desarrollo de esta investigación se emiten las siguientes recomendaciones:

A la empresa:

- Promocionar una campaña de divulgación de su filosofía, que incite al aumento de la motivación de los empleados al estar más comprometidos.
- Aplicar indicadores de gestión de calidad, como por ejemplo: Evaluar periódicamente los servicios, actualizaciones permanentes de los recursos tecnológicos, capacitación continua del recurso humano y medir el grado de satisfacción de los empleados.
- Instrumentar políticas de adiestramiento y capacitación en el personal que aumente la motivación y satisfacción laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo A., Fonseca N. y Vitriago D. (2005). “Clima Ecológico y Soporte Organizacional para la Calidad en el Desempeño Laboral de los Trabajadores. Caso: Eleoccidente C.A. Zona Carabobo”. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. Universidad de Carabobo Campús Barbula.
- Alcaraz, VM. y Guzmán E. (2001) Texto de Neurociencias Cognitivas. Manual Moderno. México. Cap. 8 Pág. 235-279.
- Araque Y. y Maldonado M. (2002). “Desempeño Laboral y Selección por Meritocracia en la Administración Pública Caso: Alcaldía del Municipio Guacara”. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. Universidad de Carabobo Campús Barbula.
- Arias G., F. (2004). El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración. Venezuela: Editorial Episteme. Cuarta Edición.
- Arias, G. F. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Balestrini, M. (2001). Como Se Elabora El Proyecto De Investigación. Caracas. Venezuela. Editorial BL.
- Carrero, A., y Mendoza, N.H. (Coord.) (2005). Cultura en organizaciones latinas. México: ITESM - Siglo XXI.
- Castillo, José. (2003). Administración de Personal. Tercera Edición. Colombia, Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Chris Argyris. (1992). Cómo vencer las barreras organizativas [Overcoming organizational defenses.]. Trad. Juan Manuel Criado Fernández. Madrid: Díaz de Santos, D.L. XV, 189 p.; 22 cm.

Colmenares M., Hernández B. y Zambrano L. (2004). “El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa Stanhome Panamericana, C. A., Ubicada en Maracay, Estado Aragua”. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo Campús Barbula.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860, Diciembre 30/1999.

Diccionario de economía y finanzas

Flores, G. y Saavedra, D. (2004). La Motivación como Estrategia Para Incrementar la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Alcaldía de Naguanagua, Estado Carabobo. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, campús La Morita.

González P. (2004). “La Satisfacción Laboral como Factor Influyente en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa SUPLIMET, C.A.” Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo Campús Barbula.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2000). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mc Graw – Hill.

Kreitner R. y Kinicki A. (2003) Comportamiento organizacional, cap. 16. Ed. Mc. Graw Hill.

Lares, A.(1998). Personalidad y trabajo. Madrid: Pirámide.

Marcano, M. (2006). Lecciones Preliminares de Psicología. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Márquez M. (2004). “Estrategias Motivacionales para Alcanzar un Mejor Desempeño Laboral. Organización Ymca, Valencia – Estado Carabobo”. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo Campús Barbula.

Martínez P. (2004). “La Motivación como Factor Determinante en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo”. Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo Campús Barbula.

- Mc Clelland, D. (1953). *The Achievemnt Motive*. New York. Irvitong Publishers.
- Mertens, L.L.(2000). *Intervención psicológica en la empresa*. Barcelona: Martinez Roca
- Michelena, B. (2000). *Todo en el proceso de investigación*. Caracas Venezuela. Litografía Tecnocolor.
- Molina, María. (2002). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo.
- Morris, Charles (2001). *Psicología*. Caps VI (Memoria); IX (Motivación y Emoción). Editorial Prentice Hall.
- Ojeda, V. (2002): “Invertir En Personas”, en revista *Capital Humano*, N° 144, 2001, pp. 96-98. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Pérez S., G. (2002). *Investigación Cualitativa: Retos e interrogantes.Técnicas y Análisis de los Datos*. Colección Aula Abierta. Editorial La Muralla, S.A. Segunda Edición.
- Robbins, Stephen P., (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall Hispañoamericana.
- Sabino, C. (2002). *El Diseño de Investigación. El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo.
- Santiago, J.; Tornay, F.; Gómez, E. (2001). *Procesos psicológicos básicos*. Cap.11: “emoción”. Edit. McGraw-Hill.
- Tamayo, M., Tamayo, S. (2001). *Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Turcotte, P.R. (1996). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Trillas.
- Villegas, J. (2001). Problemas centrales para la formación académica y el entrenamiento profesional del psicólogo en Chile. En Vol. I de *Problemas centrales para la formación académica y el entrenamiento profesional del psicólogo en las Américas*. Pgs 171 a 228, Soc. Interamericana de Psicología, JVE Ediciones, Buenos Aires, Argentina.

ANEXOS

ANEXO A CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Estimado Señor (a):

El presente cuestionario es de gran importancia en el desarrollo de una investigación que se lleva a cabo en la Universidad de Carabobo para optar al título de Administrador Comercial.

Por lo cual se ha sido diseñado este cuestionario con la finalidad de recabar información con respecto al análisis de la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A.

Los datos suministrados por usted serán de gran importancia como información del proceso que se cumple en la investigación. Por lo que se agradece la claridad de sus respuestas.

Instrucciones:

- a) No escriba su nombre.
- b) Lea cuidadosamente cada enunciado.
- c) Selecciona solo una alternativa marcando con "X".

Muchas Gracias.

Nº	Ítems	Respuestas		
		Si	No	Algunas Veces
1	Conoce la posición de su cargo dentro de la estructura organizacional.			
2	Está claro respecto a las líneas de autoridad dentro de la organización.			
3	Tiene claridad de los elementos que conforman la filosofía de la organización.			
4	Las responsabilidades que tiene en el departamento son acordes con la capacidad que posee.			
5	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.			
6	Participa con frecuencia en las actividades realizadas con su equipo de trabajo dentro de la organización.			
7	El salario que percibe está acorde a las actividades que desempeña.			
8	Los sistemas de información del departamento son eficientes.			
9	Participa en las soluciones de los conflictos de la organización.			
10	Los conflictos se solucionan de manera rápida y oportuna.			
11	Se siente Orgulloso de pertenecer a la organización.			
12	Se siente comprometido con la organización.			
13	Se siente parte importante del equipo.			
14	Se identifica con los objetivos y metas de la organización.			
15	La empresa le otorga reconocimiento por el trabajo bien hecho.			
16	Recibe incentivos salariales como bonos, primas, entre otros, por su buen desempeño.			
17	Le informan las observaciones referentes a los resultados de su desempeño.			
18	El control de las metas y la evaluación del desempeño se ejercen en todos los niveles del departamento.			
19	Los supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales.			
20	Los mecanismos de evaluación de desempeño son los apropiados.			

ANEXO B VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado experto:

Con la finalidad de recabar información necesaria para el **análisis de la motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A.**

Se aplicará un instrumento a los empleados de la Dirección Comercial de la Empresa Renault Venezuela, C.A. en estudio, contentivo de veinte (20) ítems.

El mismo será de gran importancia en el desarrollo de la investigación que se lleva a cabo en la Universidad de Carabobo para optar al título de Administrador Comercial

El siguiente formato de validación describe su evaluación de acuerdo a los siguientes aspectos: coherencia con los objetivos de la investigación, correspondencia de los ítems con el propósito planteado, redacción de las instrucciones y presentación y longitud. Por su amplia experiencia y conocimiento, necesitamos su validación y/o observación, para su posterior aplicación.

Gracias.

Formato De Validación

Instrumento: Cuestionario dirigido a los empleados de la Dirección Comercial de la Empresa Renault Venezuela, C.A.

Investigación: Motivación de los trabajadores de la Dirección Comercial y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Renault Venezuela, C.A.

Ítem	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia interna.		El ítem mide lo que se pretende.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Aspectos relacionados con los Ítems						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
4. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
5. El número de ítems es adecuado.			
6. los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
7. Los Ítems están presentados en forma lógica – secuencial.			
8. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera ítems que falte.			

OBSERVACIONES: _____

Validado por: _____

Nombre: _____

Cédula de Identidad: _____

Firma: _____

VALIDEZ	
NO APLICABLE	
APLICABLE	

ANEXO C EXPERIENCIA INVESTIGATIVA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Título del Trabajo de Grado: MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA RENAULT VENEZUELA, C.A.

Nombre del Estudiante	Cédula de Identidad
Flores C., Karla L.	14.915.528
González V., Ana C.	13.955.615
Medina S., Eliana A.	15.529.426

A. Factores que jugaron un papel decisivo en la calidad del producto investigativo obtenido:

1. Aporte de tutores, asesores, colaboradores, etc:

Dra. Belkis Tovar (Tutor de Contenido): orientó con sus conocimientos y buena disposición, el desarrollo, tanto teórico, práctico y metodológico, de la investigación.

Lic. Víctor Campos (Tutor Metodológico): Aportó grandes ideas y demostró la habilidad de impartir sus conocimientos metodológicos de manera acertada, prudente y oportuna, lo cual fue de gran importancia para el progreso de la investigación.

2. Fuentes Consultadas:

Libros: Base de la información bibliográfica, necesaria para el marco teórico de la investigación.

Diccionarios: Consultados con el objeto de aclarar términos necesarios para el mejor entendimiento del desarrollo de las variables objeto de estudio.

Leyes: Se consultaron para sustentar el basamento legal de la investigación.

Internet: Permitió consultar información más actualizada.

3. En cuanto a los Investigadores:

Flores C., Karla L.
González V., Ana C.
Medina S., Eliana A.

Las estudiantes – investigadoras, en su afán por lograr el desarrollo de la investigación en feliz término, demostraron interés por el conocimiento del tema, coaccionando el trabajo en equipo, superando las dificultades y aprovechando las fortalezas.

B. Relación de alertas en base a las experiencias vividas durante la ejecución de la investigación, como sugerencias a futuros investigadores que podrían abordar trabajos de investigación de la misma naturaleza.

1. Instituciones Involucradas: A la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, por tener pocos libros del tema de estudio, a disposición de los estudiantes, en comparación con la población estudiantil que diariamente la solicita.

2. Fuentes Bibliográficas: La consulta de libros pocos actualizados y lo costoso de los libros más actualizados.