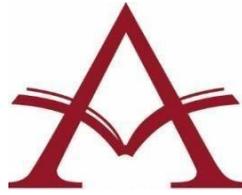


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Y GESTIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE SUFICENCIA PROFESIONAL**

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA EMPRESA ORTHOSUR S.A.C., LIMA – 2014**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

ESPINOZA CARHUAJULCA, ILDA MÓNICA

(CÓDIGO ORCID 0000-0002-6087-6368)

INGA CARRASCO, FLOR MERY

(CÓDIGO ORCID 0000-0002-2607-9357)

OTINIANO RUIZ, BRIGITTE

(CÓDIGO ORCID 0000-0002-3410-249X)

ASESOR:

Mg. Rojas Macha, Olger Maximo.

(CÓDIGO ORCID 0000-0001-7965-1815)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

**LIMA, PERÚ
DICIEMBRE, 2015**

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ORTHOSUR S.A.C., LIMA – 2014.

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales - Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

Aprobado por:

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

FECHA: 20 DE DICIEMBRE DEL 2015

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado con todo cariño, amor y respeto a mis padres Pompeyo Inga y Virginia Carrasco, a mis hermanos José, Elías, Julian, Miguel y Darian, a mi esposo Alfredo Aliaga, porque todos ellos me brindaron su apoyo incondicional y la fuerza para culminar satisfactoriamente mis estudios universitarios. A

Dios por estar todos los días a mi lado y darme la oportunidad de seguir viviendo.

Flor Mery Inga Carrasco

El presente trabajo y logro se lo dedico a mi mamá Royalene Ruiz que no dejo que cayera o que me rindiera, a mi tía Elaine Ruiz que fue la que siempre estaba ahí ayudando a mi mama a que no me dé por vencida, a mi papá Manuel Otiniano que cuanto más lo necesite estuvo conmigo ayudándome y aconsejándome, a mi profesora de primaria Carmen Ilda Ramos Flores que fue la única de todas mis profesoras que dijo que sería una profesional completa y sobre todo por esa frase que nunca olvidare

“nunca dejes de luchar para alcanzar tus sueños y metas tu puedes”, y a mis amigas(os) más cercanos que logaron que los problemas que se presentaban los vea por el lado positivo siempre.

Brigitte Otiniano Ruiz

El presente trabajo de investigación que se ha logrado se lo dedico a mi padre Alfredo Espinoza Ramírez quien gracias a su ejemplo de vida me ayuda a forjarme en el camino correcto y a mi madre Isabel Rosa Carhuajulca Chávez un gran ejemplo de mujer que enseña a no rendirse y luchar el día a día con perseverancia y que me demuestra que todo sacrificio tiene sus recompensa.

Ilda Mónica Espinoza Carhuajulca

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros familiares, que gracias al apoyo que nos brindaron durante la formación del trabajo de investigación nos brindaron fuerza para culminar nuestros estudios universitarios exitosamente.

A nuestros docentes y compañeros de la universidad, porque ellos fueron quienes calmaron nuestras dudas para que lográramos culminar la investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional, titulado “LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ORTHOSUR S.A.C., LIMA – 2014”, tiene como objetivo identificar la influencia que tiene la motivación en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C. Empresa con 10 años en rubro de salud, dedicada a la importación y comercialización de productos de Ortodoncia. Lo cual será de gran utilidad identificar las necesidades de los trabajadores en el entorno laboral, y la empresa pueda implementar estrategias de motivación que influyan en su rendimiento.

La investigación que se ha desarrollado utilizando un método explicativo, empleado el tipo de datos de investigación cualitativo, realizando las entrevistas con los 10 trabajadores de la empresa, identificado de qué manera influye la motivación en rendimiento laboral.

Identificando que una persona que logra cumplir sus necesidades, se va sentir motivado en el entorno laboral generando un rendimiento más productivo, así que, determinamos que la motivación tiene influencia en el desempeño laboral teniendo un impacto de bienestar y seguridad.

En el capítulo final se detalla las acciones a realizar de acuerdo al análisis cualitativo que se obtuvo en las entrevistas; permitiendo así gestionar acciones estrategias propuestas para que el área de recursos humanos implemente con sus trabajadores y así conseguir un mejor desempeño.

Palabras Clave: Motivación, desempeño laboral.

ABSTRACT

This Professional Sufficiency work, entitled "MOTIVATION AND ITS INFLUENCE ON WORK PERFORMANCE IN THE COMPANY ORTHOSUR S.A.C., LIMA - 2014", aims to identify the influence that motivation has on job performance in the company ORTHOSUR S.A.C. Company with 10 years in the health field, dedicated to the import and marketing of orthodontic products. Which will be very useful to identify the needs of workers in the work environment, and the company can implement motivation strategies that influence their performance.

The research that has been developed using an explanatory method, used the type of qualitative research data, conducting interviews with the 10 workers of the company, identified how motivation influences work performance.

Identifying that a person who manages to meet their needs will feel motivated in the work environment, generating a more productive performance, so we determine that motivation has an influence on work performance, having an impact on well-being and safety.

The final chapter details the actions to be carried out according to the qualitative analysis obtained in the interviews; Thus, allowing the management of actions and strategies proposed for the human resources area to implement with its workers and thus achieve better performance.

Keywords: Motivation, job performance.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Formulación del problema	6
1.2.1 Problema general.....	6
1.2.2 Problemas específicos.....	6
1.2.3 Objetivo general	6
1.2.4 Objetivos específicos.....	6
1.3 Casuística.....	7
1.4 Justificación de la investigación	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la investigación	11
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.2.1 Definiciones de variables y subvariables.....	14
Motivación	14
Desempeño laboral.....	16
Capacitación	17
Clima laboral	20
Remuneración e incentivos	21
2.2.2 Literatura actualizada y algunos casos sobre la investigación	23
2.2.3 Bases legales.....	25
<u>LEY N° 30056.....</u>	<u>25</u>
DECRETO LEGISLATIVO N° 1223	31
2.2.4 Ratios	36
2.2.5 Técnicas avanzadas	40

2.2.6 Experiencias exitosas	42
CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	46
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
WEBGRAFÍA.....	56
ANEXOS 1.....	57

INTRODUCCIÓN

En el mundo, la motivación y su influencia en el desempeño de los trabajadores surge en el año de 1700, en el viejo mundo europeo, en donde los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde centenares de personas operaban máquinas. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezando así los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. La falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es así que surge una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

En Chile a fin de sobrellevar la incertidumbre del escenario económico mundial, muchas empresas han potenciado su área de Recursos Humanos, generando acciones tendientes a dar mayores beneficios y tranquilidad a sus empleados.

Una de ellas es el laboratorio suizo, Novartis Chile, que desde hace un tiempo implementó entre sus trabajadores el programa “Bien-Estar”, que apunta a reforzar la identificación del personal con la empresa, haciéndolos sentir más motivados y plenamente comprometidos con los objetivos de la firma. De esta forma, el laboratorio implementó una iniciativa en base a cuatro pilares orientados a la salud integral, integración de trabajo, vida personal, ciudadano responsable, cultura de reconocimiento y celebración.

En Perú una de las cosas que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. A ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Asimismo la óptima administración del factor humano tiene una singular importancia, se comenta que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos, entre otros, la motivación del personal se

constituye en uno de los factores esenciales para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

Se realiza la investigación a la empresa en el rubro de ortodoncia ORTHOSUR S.A.C. con el RUC 20515359959 ubicada en Jr. Moquegua 270 LIMA – LIMA, siendo la fundadora y representante legal la Sra. BALBINA ZAVALA CHAVEZ con el DNI 09907272, pertenece al grupo económico JAZZ.

Es una casa dental contando 10 años aproximadamente en el rubro de ortodoncia, teniendo una participación en el mercado de un dieciocho por ciento siendo representantes de la marca MORELLI (marca brasilera procedencia alemana). ORTHOSUR S.A.C. es una pequeña empresa que cuenta con 10 trabajadores a su cargo.

Se considera que el estudio que se realiza va a presentar nuevas alternativas de solución a la empresa.

En el capítulo I, se define el planteamiento del problema de investigación, la realidad de la problemática planteada, la formulación del problema, su justificación y objetivos.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, donde presentaremos los antecedentes, las bases teóricas con relación al problema encontrado en la organización, los modelos a seguir y los distintos conceptos tocados por cada autor.

De igual manera tocaremos las variables y sub variables donde se mostrará el primer punto del diseño teórico para generar una adecuada implementación para la organización.

En el capítulo III, se dan las distintas alternativas de solución después de haber realizado y analizado la situación de la empresa ORTHOSUR S.A.C., y así puedan generar una adecuada implementación hacia su organización imitando un caso exitoso de una de las grandes empresas peruanas.

Finalmente mostramos las conclusiones, recomendaciones y referencia bibliográficas.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

No se podría entender una empresa sin estudios acerca de la productividad económica. En la actualidad los recursos humanos son considerados elementos directamente influyentes en la productividad de una empresa, y por ello se está creando una corriente cada vez más fuerte referente a su estudio.

En tal sentido, las exigencias actuales planteadas para las empresas que quieren sobrevivir en el mercado las obligan a estar dispuestos a satisfacer a sus clientes fomentando la lealtad, invirtiendo considerablemente en la motivación de sus trabajadores.

El capital humano resulta fundamental para la creación de valor en cualquier tipo de empresa, tanto más lo será para aquéllas pertenecientes al sector servicios, donde los empleados son con frecuencia el primer y único contacto del cliente externo con la organización, representando a ésta ante aquél (Bowen y Schneider, 1985). Estos trabajadores, denominados “de primera línea” (Crosby, Evans y Cowles, 1990), se convierten en un elemento fundamental en la formación de la imagen de la empresa prestataria del servicio en la “mente” de sus clientes. Algunos servicios ya empezaron a prosperar hace tiempo, como en el sector de banca o seguros. Lo que está claro, pues los datos oficiales así lo indican, es que las empresas de servicios dominan el entorno empresarial a lo largo de todo el mundo del siglo XXI.

En la actualidad, resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el planeta. La mayoría de nosotros pasamos más horas al cabo de la semana en nuestros respectivos lugares de trabajo que en nuestros hogares o fuera de ellos, disfrutando del tiempo libre con la familia o amigos, y se convierte en un factor primordial a la hora de analizar la estructura de la vida de los seres humanos en la edad adulta (Gill, 1999).

Como indica Navarro (2008, p.2): “Es bien sabido que en gran parte de las sociedades desarrolladas las personas dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro tiempo diario a trabajar” y por lo tanto es una actividad que proyecta en nosotros una fuerte influencia tanto física como emocional. Necesitamos encontrar

en nuestra actividad cotidiana situaciones placenteras y que nos produzcan motivación para desempeñarlas y poder vivir en una situación de equilibrio y felicidad. Así pues se puede considerar que “la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo”

El trabajo es considerado como una obligación y/o una necesidad para la casi totalidad de las personas en edad de trabajar; en la mayoría de las ocasiones, los puestos y lugares de trabajo han sido pensados y diseñados basándose exclusivamente en criterios de reducción de costes y beneficios para la organización, sin tener en cuenta las necesidades o repercusiones que ello pueda tener sobre los empleados. Por todo lo que se acaba de comentar, pensamos que poder contar con métodos eficaces y eficientes que nos permitan predecir el rendimiento laboral de las personas, resulta de gran relevancia y ayuda para la práctica organizacional de hoy día.

Este es posiblemente el caso que presenta la Empresa “ORTHOSUR S.A.C.”, con sus empleados, pues el Gerente solo toma en cuenta el resultado en volumen de venta que se desea lograr a través de ellos, sin atender sus opiniones o recomendaciones de ellos, sin saber si están motivados en cuanto al trabajo que se está realizando, en otras palabras se desconoce el por qué se muestra poco motivados. Es por esta razón que lo más importante es mantener al personal estimulado, o lo que es lo mismo, que se encuentre satisfecho y éste es uno de los posibles problemas que puede presentar la Empresa de Ortodoncia “ORTHOSUR S.A.C”, por lo cual se analizará la situación y se buscarán posibles herramientas para solventar dicha problemática en caso de estar presente. No se debe enfocar solamente la satisfacción del punto de vista material (aunque es muy importante, no debe convertirse en la única forma de estimulación), existen otras variantes, que pueden llevarse a la práctica con el apoyo de todos.

Por lo tanto, se desea saber ¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

1.2.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿En qué medida la capacitación influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

Problema específico 2

¿Cómo el clima laboral influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

Problema específico 3

¿De qué modo las remuneraciones e incentivos influyen en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

1.2.3 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la motivación y su influencia en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014.

1.2.4 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer como la capacitación influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014.

Objetivo específico 2

Comprender como el clima laboral influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014.

Objetivo específico 3

Determinar de qué modo las remuneraciones e incentivos influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014.

1.3 Casuística

La motivación laboral no solo depende de los niveles salariales, si no el significado de identificar las necesidades de cada trabajador.

El presente trabajo fue realizado con la casuística de un ex trabajador de la empresa de ortodoncia ORTHOSUR S.A.C.

La Srta. Jessica Velásquez Soria, laboraba como encargada en el área de marketing en el periodo comprendido de tres años y dos meses, decidió retirarse porque sentía que su trabajo no era valorado. Nos señaló que el Gerente General mostraba poco interés por las necesidades de sus trabajadores y no se tomaba en consideración los esfuerzos dados por ellos.

“No reconocían las horas extras, no cumplían con los incentivos acordados, cuando no lograban el cumplimiento de los objetivos, no pregunta cuál era el motivo, solo indicaba las sanciones respectiva y que no espera un “NO” como respuesta o caso contrario nada de un incentivo por el cumplidos de las tareas realizadas, Los permisos que solicitábamos para estudios en su mayoría se otorgaban pero con una notable molestia”.

Ella consideraba que no reconocían sus aportaciones en la empresa, que el salario que percibía no compensaba con lo que ella aportaba. Al momento de la entrevista, ella nos manifestó su preocupación por el nivel más bajo de la organización que no tiene un acceso directo con el Gerente General.

Que al momento de presentar su carta de renuncia, recién comienzan a tomar en cuenta tu caso y ver tus necesidades.

Ella nos realizó un comentario: “Una vez una amiga me comento sobre como su jefe le entrego un bono de incentivo por haber obtenido su Licenciatura, a pesar

que el monto era mínimo ella sintió que su organización estaba pendiente de sus logros personales, eso hizo que se sienta más comprometida con su desempeño laboral. No significa que todo tiene que ser remunerativo existen muchas formas de lograr un reconocimiento”

Solución de la casuística

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas.

La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar o en otros casos la fuga de talentos y como consecuencia genera una alta rotación de personal.

El reconocer sus esfuerzos lo hacen valorado, celebrar juntos el cumpleaños de un trabajador lo hace más importante, en las empresas grandes es más difícil tener relación con todo el personal pero en las empresas más pequeñas se puede establecer ese vínculo.

1.4 Justificación de la investigación

Nuestra investigación se justifica administrativamente porque cumple las condiciones de aplicar los principios administrativos de planeación, organización, dirección y control, asimismo tiene coherencia económica por cuanto una empresa está orientada a generar ingresos y tener recursos para procesarlos como ganancias de utilidades, generando de ellos una justificación económica, seguidamente tiene una justificación social porque toda empresa tiene trabajadores y los trabajadores sus familias y de esa manera al tener ingreso los trabajadores cumple con la labor social de la alimentación, vestido y vivienda entre

los trabajadores y sus familias y con ellos se resuelve el caso social de no generar una desestabilización social que afectaría a la empresa y al estado peruano.

Finalmente la justificación práctica significa que nuestra investigación solucioné el problema del desempeño laboral aplicando las estrategias empresariales y dentro de ella la motivación y sus variables mencionadas, dándole coherencia y significancia a nuestra investigación orientados a resolver el problema de la variable dependiente del desempeño laboral, creemos que el desempeño laboral debe mejorar con la aplicación de estas variables lo cual justifica nuestra investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación.

La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional, 2010:

Hoy en día, las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Se estima que por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral. Esta situación motiva a las autoras de dicha investigación a analizar cómo incide la motivación laboral en el desempeño organizacional, a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación.

Universidad Autónoma del Perú, Facultad de Ciencias de Gestión. Influencia de la motivación en el desempeño laboral, 2014:

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que, representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. Este proyecto de investigación se enfoca en la importancia del talento humano en las organizaciones, por lo tanto se presentan algunos factores que determinan la motivación laboral y cómo pueden influir en el desempeño organizacional. Se considera que mediante la implementación de políticas que beneficien a los miembros de las organizaciones se puede lograr que ellos se sientan satisfechos en sus lugares de trabajo y así obtener una mejora en la productividad de las empresas. Bajo este planteamiento se presenta este proyecto titulado “la motivación laboral y su incidencia en el desempeño laboral: un estudio de caso” con el propósito de analizar el grado de motivación de los empleados de la empresa SOL PERU S.A.C Y cómo esto puede influir en el desempeño laboral. La metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto se basa en una

investigación de campo en la empresa de servicios SOL PERU S.A.C Aplicando una encuesta a sus empleados que permita definir las expectativas que tienen con respecto al salario, el clima organizacional, las relaciones laborales y la filosofía de gestión, considerando éstos como factores que inciden directamente en la motivación laboral.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos Programa Cyber tesis Perú. Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2010: El presente estudio tiene por objeto conocer el grado de motivación laboral y las necesidades predominantes según la Teoría de las Necesidades de David McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL). Para tal fin, se realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el método de selección no probabilístico de voluntarios. La muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: Anestesiología, Cirugía general, Medicina Interna, Cirugía especialidades, Medicina Especialidades, Gineco-obstetricia y Pediatría. El instrumento empleado fue una encuesta basada en la Teoría de las Necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Braunstein en 1976. La encuesta permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación laboral fue alta en el 95.2%, media en el 4.8% y ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral. Las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: Edad y tiempo de servicio. La condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. No aportaron significancia estadística a la motivación laboral, el estado civil ni el grupo de especialidad. El tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. La necesidad de afiliación mostró puntajes mínimos más altos entre los que llevan más de 30 años en la institución y en los que tienen más de 60 años de edad. La necesidad de poder reveló mínimos más altos entre los que tienen de 5 a 10 años laborando en

el hospital y en el grupo con menos de 30 años de edad; los mínimos más bajos en la necesidad de poder, fueron encontrados en aquellos que tienen más de 30 años en la institución. No existieron diferencias significativas entre los grupos de especialidades.

Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil, 2013:

Es una realidad que la calidad de vida laboral y profesional cada vez preocupa más; siendo la motivación y satisfacción laboral su núcleo. El sector elegido como objeto de estudio de esta investigación es el sector de la construcción, uno de los sectores clave de la economía peruana, ya que la construcción es una de las actividades productivas más intensivas en mano de obra de la economía, sin embargo, la mano de obra ha sido históricamente descuidada. La primera fase de este trabajo de investigación, consistió en la revisión de Conceptos y Teorías Generales sobre Motivación. Este trabajo tiene como objeto general, generar un aporte al estudio de la Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros del sector de la construcción en la Comunidad Peruana. Así, más que partir de teorías ya existentes y comprobar su validez universal, la intención es adaptarlas a la realidad del sector construcción, y mediante un conjunto de recomendaciones elementales, puedan ser aplicadas para su desarrollo. El proyecto de investigación tiene alcance para ser aplicado a obreros de construcción en general. Se ha desarrollado un estudio que servirá de Bases para futuras investigaciones sobre el tema. Esperamos que este trabajo sea de valioso aporte y se convierta en un incentivo para la generación de mayores aportes para el futuro que serán de gran valor para el desarrollo del sector construcción en nuestro País.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definiciones de variables y subvariables

Motivación

Según Pablo Vadillo, María Teresa (2015, p. 65)

a) La teoría de Maslow: El punto de partida

A.H. Maslow (1908 – 1970) puede ser considerado como el primer autor que trata de sistematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigaciones sobre la motivación en el trabajo. Si bien sus trabajos no se refieren específicamente al mundo laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo.

Maslow presente en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas.



Jerarquía de necesidades según Maslow

Esto es, el sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que la más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es, la tendencia de la persona a ser realmente lo

que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo.

De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se oriente directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan alcanzarla.

Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas; esto es, aquellas que le llevan a sobrevivir: hambre, sed, etc.

Una vez que las necesidades fisiológicas han quedado satisfechas a un determinado nivel, se activa la influencia de las necesidades de seguridad sobre la conducta humana; esto es, cuando la persona ha comido quiere asegurarse la comida.

El tercer grupo de necesidades que, se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico de satisfacción, son las de afiliación o afecto; esto es, las necesidades de pertenencia al grupo de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Así, cuando la persona ha comido y se ha asegurado la comida, buscará relacionarse con otras personas.

El cuarto grupo de necesidades que se activa cuando se han satisfecho suficientemente las de afecto, son las de autoestima; esto es, las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales.

Por último, aparece la necesidad de autorrealización, o, lo que es lo mismo la tendencia de la persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción.

b) La teoría de McGregor

Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano, para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de los que suponía la mayoría de los directivos del momento. Desde su punto de vista, tanto las personas como las organizaciones obtendrían

importantes beneficios de la implantación, en las empresas, de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyando en una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Teoría Y, planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humanas sobre gerencia de personal.

- **La teoría X** asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.
- **La teoría Y** (integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

McGregor (1972) concluye que la segunda postura es la más aceptable y la que deberían seguir los directivos. La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación.

En la teoría de McGregor, no es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores; sin embargo, sí es responsabilidad suya poner los medios y disponer las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores.

Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000, p. 367), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y

Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Según Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

*Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, se asegura que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño

Capacitación

Según, Reyes, A. (1998), “la capacitación tiene un significado empleo, incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos de trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a colaboradores, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Según Aquino, O. (1997), es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas... El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

Según Blake, O. (1997), La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal."

Según Amaya (2003), La capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa. Además este autor afirma que capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Según Gonzales (2007), Capacitación es aquel que se elabora incluyendo los temas en los que los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño y afirma que las etapas del proceso de capacitación son las siguientes:

a) Análisis de las necesidades

- ❖ Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.

- ❖ Evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias así como a sus actitudes y motivaciones personales.
- ❖ Establecer los objetivos de un programa formal de capacitación.

b) Diseño de la instrucción

- ❖ Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos ejercicios y actividades de la instrucción.
- ❖ Organizarlos en un programa.
- ❖ Asegurarse de que todos los materiales como guías del instructor y cuadernos del trabajo de los participantes se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizajes que se establecieron.
- ❖ Elaborar un programa formal de capacitación.

c) Validación

- ❖ Presentar y validar previamente la capacitación.
- ❖ Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

d) Aplicación

- ❖ Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además del contenido mismo de la capacitación.

e) Evaluación y seguimiento Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- ❖ Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los apéndices ante la capacitación.
- ❖ Aprendizaje, usar tanto los recursos tanto para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso.

- ❖ Comportamiento, una vez terminada la capacitación anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas que se entrenan.
- ❖ Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

La capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más como podría ser la producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.

Puede decirse que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al recurso humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actividades necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a exigencias cambiantes del entorno.

Clima laboral

Según Idalberto Chiavenato (2000), explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

Según Atkinson (1964), indica que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está

estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Remuneración e incentivos

Según Urquijo (1997), la remuneración, es el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios, por lo que muchos autores consideran la remuneración como una contraprestación

Es Percepción de un trabajador o retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada.

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Según Dolan: “La retribución total de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad en la empresa”.

Según Milkovich (1996), la palabra compensación significa equilibrar, deducir e implica intercambio. Este significado adquiere validez cuando se

enmarca en una relación empleado – empleador, dado que la compensación trata de equilibrar la relación existente entre el capital y el trabajo, otorgando este último una remuneración por las labores realizadas. Por lo demás, define la compensación en términos organizacionales, como todas las formas de retribuciones financieras, servicios tangibles y beneficios que el empleado reciba como parte de una relación de empleo.

Según Juárez (2000), la remuneración significa la retribución o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo. Se usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo; dicho término comúnmente se le denomina sueldo y generalmente este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal. También cabe mencionar que con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado, es decir, el desempeño pasado.

Según Chiavenato; es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas.

- a) Remuneración: Constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.
- b) Remuneración total: es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo, y que constituye el costo más importante de muchas organizaciones

Recompensas:

- a) Compensaciones financieras: están divididas en directas e indirectas y estas son representadas en términos monetarios.
- b) Compensaciones no financieras: son las ofrecidas por la organización las cuales afectan a la satisfacción de las personas con el sistema de remuneración.

Salarios:

- a) Salario nominal: representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado
- b) Salario real: representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario.
- c) Salario mínimo o menor remuneración es el permitido por la ley para trabajadores de un país o un sector de actividad económica.

2.2.2 Literatura actualizada y algunos casos sobre la investigación

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa. En el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

La retención del talento y la captación de recursos humanos son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la empresa. Los trabajadores que obtienen menos prestaciones para mejorar su calidad de vida, son los más frustrados por su situación laboral. Esta percepción es muy negativa tanto para la empresa como para los trabajadores. La empresa se resiente porque la productividad baja y el rendimiento de los trabajadores son menores. Es importante que se incorporen una nueva forma de gestionar la empresa más respetuosa con el entorno y con los grupos de interés. Considerando como

instrumentos fundamentales para MOTIVAR y RETENER EL TALENTO, así como para mejorar los resultados empresariales, las siguientes medidas: las medidas de conciliación, las medidas de igualdad y la sensibilidad de la empresa hacia la situación personal de sus trabajadores.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los y las profesionales cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral... Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías utilizadas para una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

El mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo persona.

Estos elementos conforman lo que se denomina salario emocional. Un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo. Una advertencia: en esta cuestión de las medidas para motivar a los trabajadores es fundamental el tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas para todos y todas, hay que tener en cuenta la situación personal de cada persona con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado. Por ejemplo: guarderías de empresa. Las personas que no tienen hijos/as pueden sentir sus expectativas frustradas en relación con estas medidas.

Lic. Gabriela Morales Contreras y Lic. Rosa Facio Astocondor (2008) Boletín de la dirección ejecutiva de bibliotecas académicas y especializadas. Perú.

2.2.3 Bases legales

LEY N° 30056

LEY QUE MODIFICA DIVERSAS LEYES PARA FACILITAR LA INVERSIÓN, IMPULSAR EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

TÍTULO II

MEDIDAS PARA EL IMPULSO AL DESARROLLO PRODUCTIVO Y AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

CAPÍTULO I

MEDIDAS PARA EL IMPULSO AL DESARROLLO PRODUCTIVO Y AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Artículo 10. Modificación de la denominación del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, aprobado por Decreto Supremo 007-2008-TR

Modifícase la denominación 'Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE', aprobado mediante Decreto Supremo 007-2008-TR, por la siguiente: 'Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial'.

Artículo 11. Modificación de los artículos 1, 5, 14 y 42 del Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial

Modifícame los artículos 1, 5, 14 y 42 del Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, en los siguientes términos:

Artículo 1.- Objeto de Ley

La presente ley tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción; incentivando la inversión

privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas.

Artículo 5.- Características de las micro, pequeñas y medianas empresas

Las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

*Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

*Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). *Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT. El incremento en el monto máximo de ventas anuales señalado para la micro, pequeña y mediana empresa podrá ser determinado por decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de la Producción cada dos (2) años.

Las entidades públicas y privadas promoverán la uniformidad de los criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

Artículo 14.- Promoción de la iniciativa privada

El Estado apoya e incentiva la iniciativa privada que ejecuta acciones de capacitación y asistencia técnica de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El reglamento de la presente Ley establece las medidas promocionales en beneficio de las instituciones privadas que brinden capacitación, asistencia técnica, servicios de investigación, asesoría y consultoría, entre otros, a las micro, pequeñas y medianas empresas.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en coordinación con el Ministerio de la Producción y el sector privado, identifica las necesidades de capacitación laboral de la micro, pequeña y mediana empresa, las que son

cubiertas mediante programas de capacitación a licitarse a las instituciones de formación pública o privada. Los programas de capacitación deben estar basados en la normalización de las ocupaciones laborales desarrolladas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en coordinación con el Ministerio de la Producción. Mediante decreto supremo, refrendado por el Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministro de la Producción, se establecen los criterios de selección de las instituciones de formación y los procedimientos de normalización de ocupaciones laborales y de certificación de los trabajadores.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo coordina con el Ministerio de Educación para el reconocimiento de las entidades especializadas en formación y capacitación laboral como entidades educativas.

Artículo 42.- Naturaleza y permanencia en el Régimen Laboral Especial

El presente Régimen Laboral Especial es de naturaleza permanente y únicamente aplicable a la micro y pequeña empresa. La microempresa que durante dos (2) años calendario consecutivos supere el nivel de ventas establecido en la presente Ley, podrá conservar por un (1) año calendario adicional el mismo régimen laboral. En el caso de las pequeñas empresas, de superar durante dos (2) años consecutivos el nivel de ventas establecido en la presente Ley, podrán conservar durante tres (3) años adicionales el mismo régimen laboral.

Luego de este período, la empresa pasará definitivamente al régimen laboral que le corresponda.

TÍTULO III

MEDIDAS PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

CAPÍTULO I

APOYO A LA GESTIÓN Y AL DESARROLLO EMPRESARIAL

Artículo 12. Sistemas de procesos de calidad para las micro, pequeñas y medianas empresas

El Estado promueve el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de programas para la adopción de sistemas de calidad, implementación y certificación en normas asociadas a la gestión de calidad de un producto o servicio, para el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales.

Artículo 13. Fondos para emprendimientos dinámicos y de alto impacto

13.1 El Estado promueve mecanismos de apoyo a los emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos empresariales, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos dinámicos y de alto impacto, los cuales deben tener un enfoque que los oriente hacia el desarrollo nacional, la internacionalización y la permanente innovación.

13.2 Para ello, el Ministerio de la Producción puede crear programas que fomenten el cumplimiento de dicho objetivo, quedando el mencionado Ministerio autorizado para efectos de entregar el cofinanciamiento al que se refiere el presente artículo u otorgar subvenciones a personas naturales y jurídicas privadas dentro de dicho marco.

13.3 Los programas creados se financian con cargo al presupuesto institucional del Ministerio de la Producción, en el marco de las leyes anuales de presupuesto y conforme a la normatividad vigente, pudiendo asimismo ser financiados con recursos provenientes de la Cooperación Técnica, conforme a la normatividad vigente. Los gastos referidos al cofinanciamiento de actividades para la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos dinámicos y de alto impacto a los que se refiere el presente artículo y que se efectúen en el marco de los programas que se creen con dicho fin, se

aprueban mediante resolución ministerial del Ministerio de la Producción, que se publica en el diario oficial El Peruano.

TÍTULO IV

MEDIDAS TRIBUTARIAS PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

CAPÍTULO I

MEDIDAS DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Artículo 18. Acompañamiento tributario

18.1 El Estado acompaña a las microempresas inscritas en el REMYPE.

18.2 Durante tres (3) ejercicios contados desde su inscripción en el REMYPE administrado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), esta no aplica las sanciones correspondientes a las infracciones previstas en los numerales 1, 3, 5 y 7 del artículo 176 y el numeral 9 del artículo 174 del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por el Decreto Supremo 135-99-EF, cometidas a partir de su inscripción, siempre que la microempresa cumpla con subsanar la infracción, de corresponder, dentro del plazo que fije la SUNAT en la comunicación que notifique para tal efecto, sin perjuicio de la aplicación del régimen de gradualidad que corresponde a dichas infracciones.

18.3 Lo señalado en el presente artículo no exime del pago de las obligaciones tributarias.

Artículo 19. Acogimiento a la factura electrónica

19.1 El Estado fomenta el acogimiento a la factura electrónica.

19.2 Desde su inscripción en el régimen especial establecido por el Decreto Legislativo 1086 las micro y pequeñas empresas que se acojan en la forma y condiciones que establezca la SUNAT a la factura electrónica pueden realizar el pago mensual de sus obligaciones tributarias recaudadas por dicha institución hasta la fecha de vencimiento especial que esta establezca. Para el caso de la mediana empresa se aplica el mismo mecanismo en tanto se acoja a la factura electrónica.

Artículo 20. Modificación del primer y segundo párrafos del artículo 65 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo 179-2004- EF, y normas modificatorias

Modifícanse el primer y segundo párrafos del artículo 65 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo 179-2004- EF, y normas modificatorias, los mismos que quedan redactados de la siguiente manera:

Artículo 65°.- Los perceptores de rentas de tercera categoría cuyos ingresos brutos anuales no superen las 150 UIT deberán llevar como mínimo un Registro de Ventas, un Registro de Compras y Libro Diario de Formato Simplificado, de acuerdo con las normas sobre la materia.

Los perceptores de rentas de tercera categoría que generen ingresos brutos anuales desde 150 UIT hasta 1700 UIT deberán llevar los libros y registros contables de conformidad con lo que disponga la SUNAT. Los demás perceptores de rentas de tercera categoría están obligados a llevar la contabilidad completa de conformidad con lo que disponga la SUNAT.

Artículo 21. Incorporación del literal c) al numeral 2.1 del artículo 2 del Decreto Legislativo 937, Texto del Nuevo Régimen Único Simplificado, y normas modificatorias

Incorporase el literal c) al numeral 2.1 del artículo 2 del Decreto Legislativo 937, Texto del Nuevo Régimen Único Simplificado, y normas modificatorias, con el siguiente texto:

Artículo 2.- Creación

2.1 Créase el Nuevo Régimen Único Simplificado -Nuevo RUS, que comprende a:

- c) La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

DECRETO LEGISLATIVO Nº 1223

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, POR CUANTO:

Que, mediante Ley Nº 30335, Ley que delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia administrativa, económica y financiera, el Congreso de la República ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia administrativa, económica y financiera, por el término de noventa (90) días calendario; que, en ese sentido el literal d) del artículo 2 del citado

dispositivo legal, establece la facultad de impulsar la innovación, la transferencia tecnológica, la mejora de la calidad, el desarrollo e implementación de los parques industriales y ecosistemas productivos, de manera sistémica e integral; que, mediante Ley N° 30230, Ley de que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país, se creó el Fondo MIPYME con el objeto financiar fondos de garantía o afianzamiento para empresas del sistema financiero o mercado de valores e incrementar la productividad de las MIPYME a través de instrumentos para difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamientos productivos y acceso a mercados; que, asimismo, la Vigésima Segunda Disposición Complementaria Final de la citada Ley modificó el artículo 13 de la Ley N° 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, estableciendo que el Estado promueve mecanismos de apoyo a los emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos empresariales, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos dinámicos y de alto impacto, los cuales deben tener un enfoque que los oriente hacia el desarrollo nacional, la internacionalización y la permanente innovación; que, a través de la Septuagésima Séptima Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30281 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2015 se amplió el objetivo del Fondo MIPYME para participar en el financiamiento de fondos orientados a la adquisición de facturas conformadas y negociables emitidas por las MIPYME a través de empresas del sistema financiero o del mercado de valores, con la finalidad de mejorar su acceso al financiamiento en condiciones competitivas; que, la implementación del instrumento financiero de otorgamiento de garantías por las Empresas Afianzadoras y de Garantías (EAG) que permitirá promover créditos para la innovación la transferencia tecnológica, la mejora de la calidad y el desarrollo e implementación de ecosistemas productivos, requiere de un mayor plazo de vigencia del Fondo MIPYME, para promover el desarrollo de las EAG que son las que harán uso de los recursos del Fondo en favor de la MIPYME, dado que el plazo máximo de 10 años desde la creación del Fondo MIPYME, genera incertidumbre sobre

el futuro del Fondo MIPYME y se transmite tanto a las instituciones financieras que aceptan las garantías emitidas por las EAG como a estas últimas, ya que ambas deben invertir recursos para participar, incluyendo el desarrollo de sistemas informáticos y la formación de técnicos; que, vista la experiencia internacional en programas de garantías estos nacen con plazos superiores a los 20 años, tomando luego un carácter permanente, reconociendo la necesidad de que haya certidumbre sobre la continuación de los programas y de la fortaleza de las garantías que se emitan con cargo a los recursos de los fondos públicos que se hayan comprometido; que, de otro lado se busca dinamizar la inversión privada en el sector forestal, que es baja debido fundamentalmente a la falta de un mercado de financiamiento y de capitales hacia ese sector donde hoy ese tipo de financiamiento no está disponible en el Perú dado que el sector financiero no ha desarrollado un instrumento financiero que pueda atenderlo adecuadamente considerando plazos más largos así como que no se ha desarrollado todavía un interés de los fondos privados de inversión; considerando que las plantaciones de árboles toman de 8 a 20 años en crecer para ser cosechados por lo que los plazos de recuperación de la inversión son de plazos mayores a 10 años y que hay más de 2 millones de hectáreas que podrían ser reforestadas; y considerando que la entrada de fondos privados se profundizará una vez que el compromiso de fondos públicos permita impulsar el conocimiento del sector forestal por parte del sector financiero para que este desarrolle instrumentos financieros adecuados para atenderlo, se hace imprescindible ampliar el plazo de vigencia del Fondo MIPYME que permitirá que el instrumento financiero forestal de garantías que se implementará con recursos del Fondo sea sostenible; que, en ese sentido, considerando que a una nueva EAG le tomaría aproximadamente 1 año entrar en operaciones y que el plazo que toma el desarrollo de las plantaciones forestales es superior a los 8 años, el plazo de 10 años establecido para el Fondo MIPYME significa un plazo insuficiente para las garantías que se puedan establecer de acuerdo a lo mencionado en los considerandos precedentes; que, en ese sentido, a fin de dar sostenibilidad a los instrumentos a implementarse con recursos del Fondo MIPYME, así como brindar predictibilidad a los beneficiarios de sus instrumentos, se propone aumentar la vigencia del mismo de 10 a 30 años;

que, considerando las normas antes mencionadas resulta necesario fortalecer y optimizar los procedimientos del Fondo MIPYME, con el objeto de consolidar e impulsar la innovación para incrementar la competitividad y productividad de las empresas, sectores y economía en su conjunto; de conformidad con lo establecido en el literal d) del artículo 2 de la Ley N° 30335, Ley que delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia administrativa, económica y financiera, el artículo 104 de la Constitución Política del Perú y la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros; y, Con cargo de dar cuenta al Congreso de la República; Ha dado el Decreto Legislativo siguiente:

DECRETO LEGISLATIVO
QUE FORTALECE EL FONDO MIPYME

Artículo 1.- Objeto

El presente Decreto Legislativo tiene por objeto fortalecer y optimizar los procedimientos del Fondo MIPYME, a fin de impulsar la innovación, la transferencia tecnológica, y la mejora de la calidad para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

Artículo 2.- Modificación de los artículos 30 y 32 de la Ley N° 30230, Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país

Modifícase los artículos 30 y 32 de la Ley N° 30230, Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país, de acuerdo al siguiente tenor:

Artículo 30.- Creación del Fondo MIPYME

30.1 Créase el Fondo MIPYME por un monto de hasta S/. 600 000 000,00 (SEISCIENTOS MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES), de los cuales S/. 500 000 000,00 (QUINIENTOS MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES) tendrán por objeto financiar fondos de garantía o afianzamiento para empresas del sistema financiero o mercado de valores, y para participar en el

financiamiento de fondos orientados a la adquisición de facturas conformadas y negociables emitidas por las MIPYME a través de empresas del sistema financiero o del mercado de valores, a través de instrumentos de servicios financieros; y S/. 100 000 000,00 (CIEN MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES) serán destinados a incrementar la productividad de las MIPYME a través de instrumentos para difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamientos productivos y acceso a mercados, a través de instrumentos de servicios no financieros con entidades públicas o privadas.

30.2 Autorícese a COFIDE a utilizar recursos del Fondo MIPYME hasta S/. 100 000 000,00 (CIEN MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES), con cargo a los S/. 500 000 000,00 (QUINIENTOS MILLONES Y 00/100 NUEVOS SOLES), para que celebre convenios de financiamiento con entidades financieras que otorgan créditos a las MIPYME, y con destino exclusivo a estas últimas, para facilitarles el acceso a los recursos financieros, siempre que la participación de los recursos del Fondo MIPYME no exceda el 70% de cada crédito.

30.3 Con la finalidad de incrementar la productividad de las MIPYME a través de instrumentos no financieros, los recursos del Fondo MIPYME se incorporarán en los presupuestos de las entidades públicas designadas como entidades operadoras de servicios no financieros, en la fuente de financiamiento Donaciones y Transferencias, mediante Resolución del Titular de la entidad respectiva, previa suscripción de un convenio con el Fiduciario del Fondo MIPYME, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento del Fondo MIPYME, aprobado mediante Decreto Supremo N° 060-2015-EF.

30.4 Las entidades públicas designadas como entidades operadoras de servicios no financieros transferirán dichos recursos, en el marco de las normas que regulan su funcionamiento y conforme a lo establecido en el respectivo Reglamento Operativo del Instrumento, a que se refiere el Reglamento del Fondo MIPYME antes citado.

30.5 Autorízase al Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público para constituir el depósito en la cuenta correspondiente hasta por el monto señalado en el primer párrafo, con

cargo al monto del gasto devengado no pagado al 28 de febrero de 2014 y que corresponde a ejercicios fiscales de años anteriores.

30.6 El Fondo MIPYME será administrado en fideicomiso por la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. - COFIDE, en los términos y condiciones que dispone el reglamento, aprobado por decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de la Producción."

Artículo 32.- Plazo de vigencia

El plazo de vigencia del Fondo MIPYME es de treinta (30) años a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley. Al término del plazo de vigencia del Fondo MIPYME, dicho Fondo revierte al Tesoro Público."

Artículo 3.- Recursos del Fondo MIPYME

Adicionalmente a lo establecido en el artículo 30 de la Ley N° 30230, Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la promoción y dinamización de la inversión en el país, son recursos del Fondo MIPYME:

- a) Los ingresos que genere la administración de sus propios recursos; y,
- b) Las donaciones y otras contribuciones no reembolsables de los gobiernos, organismos internacionales, fundaciones y otros, así como los provenientes de la cooperación técnica internacional no reembolsable.

2.2.4 Ratios

El análisis por indicadores de ninguna manera pretende suplir a la evaluación por criterio y buen juicio; sin embargo, es una herramienta muy útil que sirve al administrador como base para la toma de decisiones y para auxiliarlo en muchas de las que toma en forma intuitiva por carecer de ésta información. El objetivo del análisis por indicadores es simplificar y reducir los datos que examinan en términos más comprensibles para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

El enfoque de la técnica de análisis puede variar según sea aplicado por un analista externo de la empresa -que seguramente buscará como fin la conveniencia de invertir o extender crédito al negocio- o por un analista interno, que buscará la eficiencia de la administración y para explicar cambios significativos en la estructura financiera y el progreso de los resultados obtenido en comparación con lo planeado.

Para opinar adecuadamente sobre la situación financiera y la productividad de un negocio, no es suficiente analizar los datos internos. Es necesario complementar el análisis mediante el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, como las condiciones de mercado, localización de la empresa respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas, mano de obra, vías de comunicación, condiciones políticas tributarias, etc., que definitivamente tienen gran influencia en el desempeño y productividad empresarial.

Es muy recomendable, para manejar e interpretar más fácilmente la información, que las cifras de las dimensiones operativas se expresen, dependiendo de su importancia, en razones, porcentajes o comparaciones para aquellas relaciones que permanezcan sin cambiar.

Los indicadores se estructuran a efecto de ayudar a los ejecutivos de empresa a evaluar el desempeño de las operaciones, así como el facilitar la identificación de puntos de evolución competitiva. La importancia de los indicadores radica en la conversión de unidades de actividad, como lo son unidades de tiempo, costo, energía, entre otras, a unidades de valor como lo son la productividad, calidad o eficiencia a través de razones o ratios (órdenes de magnitud). Bajo esta perspectiva, la medición del desempeño, bajo enfoques particulares, se simplifica, ya que muchas veces es deseable la creación de nuevas razones o ratios que complementen el esquema de evaluación y control del desempeño empresarial.

En atención a lo expuesto las razones o ratios del desempeño de uso común refieren medir qué tan bien se están utilizando los recursos empresariales;

que matemáticamente refiere la proporción existente entre las salidas o productos y las entradas o insumos aplicados en los procesos empresariales.

Una de las condiciones más difíciles para un administrador es la definición de los elementos que permitirán la medición y seguimiento de las acciones planeadas en la planeación y concepción de la estrategia empresarial.

No cabe duda que la definición de los indicadores se expone como un verdadero dilema, ya que es a través de ellos como una empresa debe evaluar el grado de cumplimiento de las acciones pudiendo establecer oportunamente los momentos en que se deben de realizar ajustes a los planes de acción o dar origen a una planeación contingente.

Una encuesta desarrollada por Fitzgerald et. Al. (1991) permitió definir que el desempeño empresarial se debe de medir considerando seis dimensiones:

- Desempeño competitivo.
- Desempeño financiero.
- Calidad en el servicio
- Flexibilidad de adaptación en las actividades.
- Innovación.
- Aplicación de los recursos.

Sin embargo a continuación se presentan algunos indicadores que se consideran relevantes para completar todo análisis sobre el desempeño empresarial como lo son:

- a) Medición de la eficiencia. El concepto de eficiencia por lo regular se interpreta como el “grado de desperdicio”, considerando que un proceso se dice eficiente cuando se generan muchos productos con pocos insumos, pero de hecho existe un importante grado de abstracción y subjetividad en cuanto a señalar ¿qué tan eficiente es un proceso?

De manera simple la eficiencia es un indicador que permite señalar que cantidad de producto se generaron a partir de la cantidad de insumos aplicados, donde a este indicador se le denomina Eficiencia Técnica. Cuando diversas unidades de negocios desarrollan el mismo proceso entonces debe de medirse la eficiencia de cada unidad con fines comparativos estableciendo las diferencias entre las medidas, dando origen a un conjunto de mediciones denominadas eficiencia absoluta los cuales tienen fines comparativos, aunque también se puede computar la eficiencia promedio considerando los resultados del cálculo de la eficiencia de cada unidad de negocio que desarrolla el mismo proceso con fines comparativos entre las unidades. Debe hacerse notar que cuando existe la posibilidad de contar con el cálculo de una eficiencia planeada o teórica se puede considerar esta como un estándar que sirva como marco de referencia.

- b) Medición de la efectividad. La medición de la efectividad es similar a la de eficiencia, aunque este indicador relaciona la cantidad de recursos aplicados para el logro de los objetivos empresariales, donde matemáticamente queda expresada como sigue.

Múltiples propuestas de medición y evaluación pueden encontrarse en la literatura, pero se reconoce que la propuesta más completa para cubrir estas dimensiones es el Balance Score Card de Kaplan y Norton (1992) debido a que se fundamenta en la definición de indicadores para cubrir cada uno de los ámbitos, así como entre ellos.

Sin embargo, es importante el recalcar que para el análisis del desempeño y la productividad empresarial toda organización debe de contar con varios métodos para la medición de los mismos de manera que se pueda determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en los planes de acción; en otras palabras, es necesario el establecimiento de estándares de desempeño y productividad de manera equilibrada con respecto a los objetivos específicos definidos en los planes.

2.2.5 Técnicas avanzadas

Técnicas de liderazgo

➤ Test de completar frases

Su objetivo es valoración de la personalidad del sujeto. Consiste en presentar al sujeto una serie de frases como estímulo para que el sujeto las complete. El contenido de las frases empleadas en esta técnica puede ser muy diverso en dependencia de los objetivos que se persigan. Su valoración es cualitativa, permitiendo al especialista valorar conflictos, principales necesidades y motivaciones, así como explorar el nivel de regulación de la personalidad.

➤ Técnica de los diez deseos

Su objetivo es valorar la personalidad de un sujeto. Consiste en solicitar al sujeto que escriba sus 10 principales deseos tanto en sentido afirmativo como negativo. En ocasiones se elabora un impreso en el cual aparecen en 10 líneas las palabras "Yo" seguida de un espacio corto en blanco para que coloque la negación de considerarlo necesario a continuación la palabra "Deseo "y seguidamente la línea en blanco donde debe contestar el sujeto. Su valoración es cualitativa, sirve para explorar áreas de conflicto, necesidades y motivaciones del sujeto

Técnicas de motivación laboral

Diversos estudios han identificado una serie de técnicas como muy eficaces para la motivación.

a) Reconocimiento

Se trata del conjunto de técnicas orientadas a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como:

Premiar los logros en el trabajo tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc.

Facilitar la promoción: Los empleados deben estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa.

Proponer retos: A la mayoría de las personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.

Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores supone múltiples ventajas: se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.

b) Búsqueda de la ubicación ideal

No todas las personas somos válidas para todos los trabajos pero lo que sí es cierto es que todos tenemos un perfil determinado que encaja mucho mejor en unos tareas o puestos que en otros. Si la dirección de una empresa o el departamento de recursos humanos es capaz de ubicar a cada empleado en el lugar más acorde con sus capacidades y aptitudes, todos salen ganando: el empleado estará más satisfecho y dará lo mejor de sí, lo que redundará en un mejor funcionamiento de la compañía.

c) Asignación de responsabilidades

La organización es vital para la tranquilidad y motivación del empleado. Todos tienen que saber cuál es su función, objetiva y hasta dónde llega su responsabilidad.

d) Promoción de la salud laboral y la prevención de riesgos

Entendido no sólo como aplicación de lo que dice la Ley sobre normativa de seguridad o uso de equipos de protección, sino también como una filosofía dentro de la organización basada en la implicación de todos en la promoción de la salud y el bienestar en cualquier detalle: higiene y comodidad en el puesto de trabajo, medidas anti estrés, etc.

e) Promover la participación

Se debe buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización.

El trabajo configura una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de las personas y para su realización dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, los individuos suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles, interactuar con los demás.

Es responsabilidad de las empresas no defraudar a sus empleados y emplear todos los esfuerzos y recursos posibles en su bienestar y motivación. En realidad se trata de una inversión con un retorno positivo para la organización en forma de aumento de la rentabilidad y la productividad.

2.2.6 Experiencias exitosas

Banco Interbank:

Exactitud y precisión:

Es importante tanto la sinceridad en las respuestas de los colaboradores como la rigurosidad en la evaluación. A ello están enfocadas las dos herramientas usadas por Great Place to Work® Institute: la encuesta Trust Index© y el Culture Audit©.

Interbank (Existo basado en las personas), se encuentra en 4to puesto en RANKING GPTW 2014.

La clave para brindar un buen servicio es contar con colaboradores motivados. Así lo asegura Luis Felipe Castellanos, Gerente General de Interbank. “Aunque aún hay empresas que creen que el cliente es lo más importante, nosotros tenemos claro que nuestros integrantes son el motor de la organización”, dice. En Interbank, los colaboradores sienten

que su responsabilidad va más allá de las tareas que deben cumplir, es decir, hay un sentido de trascendencia. Ellos están juntos construyendo un mejor país. Hoy, es importante que las empresas en el Perú comprendan que el insumo básico para alcanzar los objetivos es el talento que manejan los recursos humanos, el cual debe ser potenciado. “Creemos que las mejores ideas vienen de las personas que están en contacto directo con los clientes. Por eso, las iniciativas son bien recibidas por los líderes de las diferentes áreas”, comenta el ejecutivo. Todos estos aspectos contribuyen a generar un buen clima laboral. El reconocimiento más significativo que ofrece Interbank no es al integrante que vende o produce más, sino al que representa mejor los valores que se viven en la organización. Susana Llosa, Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, señala que en el 2015 implementarán talleres para los padres y madres jóvenes del banco, a fin de que fortalezcan sus hogares y sigan creciendo con la empresa.

Estrategia Positiva que utilizan Interbank al personal.

- Feedback con líderes: Busca que los participantes conozcan la herramienta de feedback, identifiquen los pasos que deben seguir y reconozcan los beneficios y principales obstáculos de su aplicación.
- Video Durante el proceso de reclutamiento y selección, el postulante podrá presentarse
- Gerente General Luis Felipe Castellanos» Gerente de Gestión y Desarrollo Humano Susana Llosa» Años en el ranking: 13 » 1º año en el ranking: 2002



Equipo Interbank

Plaza Ve:

Supermercados peruanos Motivados a lograr el éxito

Con un equipo comprometido y creativo, Supermercados Peruanos ha logrado resultados que le han permitido posicionarse en el mercado y contribuir con el desarrollo del país. Sus estrategias están enfocadas en consolidar los modelos de liderazgo, fomentar la comunicación entre sus colaboradores y fortalecer su cultura organizacional. Mariela Prado, Directora de Gestión Humana y Calidad, afirma que el liderazgo de la compañía se basa en la confianza, que se enfoca en la participación de todos para construir programas estratégicos, proyectos y soluciones más eficaces. “Nos sentimos orgullosos de ser un buen lugar para trabajar para miles de colaboradores. Ellos son la energía que nos inspira a seguir el camino a ser los más grandes y mejores”. Este éxito es el resultado de programas de capacitación, desarrollo, integración, reconocimiento y motivación que realiza constantemente la empresa, los que son respaldados por un presupuesto aproximado de S/. 12 millones. Esperan ser un referente positivo para muchas organizaciones y empresarios locales. Han demostrado que es posible ser una compañía exitosa enfocada en personas. Prado considera que hay un cambio en

las organizaciones peruanas, las cuales apuntan a transformar su clima laboral en un espacio que permita el crecimiento y el desarrollo de todos sus colaboradores. Ellos, que han tomado ese desafío, lo saben muy bien.

Estrategia Positiva que utilizan Interbank al personal.

- Quién me Motiva: Es un mural para compartir fotografías de las personas consideradas una fuente de motivación.
- Talentos especiales: Programa de inducción para personas con habilidades especiales donde se imparten de manera divertida los conocimientos que necesitan para realizar sus labores diarias

Gerente General Juan Carlos Vallejo » Director de Gestión Humana »
Mariela Prado Mogrovejo » Años en el ranking: 6 » 1º año en el ranking:
2008

Equipo Plaza Vea



CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

3.1 De acuerdo con el problema general ¿De qué manera la motivación influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

La motivación influye para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. Siendo un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. Algunas alternativas para trabajar la motivación son:

- Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.
- Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- Desarrollar sentido de compromiso. Este permite ver que el crecimiento de la organización influye directamente en la prosperidad personal.

3.2 De acuerdo al problema específico N°1, ¿En qué medida la capacitación influye en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

La capacitación del personal es de gran importancia dentro de las organizaciones ya que este es el factor principal en el desempeño de los trabajadores, entrenar al personal de acuerdo al área en la que se encuentre para prepararlo ante cualquier

circunstancia que se pueda presentar a la hora de realizar su trabajo, esto nos llevará a crear personas autosuficientes.

Es más que el constante entrenamiento para perfeccionar las habilidades y actitudes de los trabajadores realizado programas de capacitación de las habilidades y conocimientos de cada integrante de la organización.

La empresa debe brindar los lineamientos necesarios para el desarrollo de una línea de carrera a través de la formación constante generando identificación y desarrollo de sistemas de evaluación de desempeño.

3.3 De acuerdo al problema específico N°2, ¿Cómo el clima laboral influye el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

Mantener un buen clima laboral es un factor indispensable para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y cumplir con los objetivos de crecimiento que se han propuesto.

Crear un buen clima laboral ayudará a que el trabajo de los empleados mejore y perciban a la empresa como un buen lugar para trabajar.

Un buen ambiente de trabajo ayudara a que los empleados se puedan desarrollar profesionalmente, mantener una buena relación con sus compañeros y concentrarlos en sus actividades. Nunca permita que sus empleados sean autocomplacientes, ayúdelos a mejorar sus habilidades y conocimientos. Haga que el lugar de trabajo sea un ambiente en que los colaboradores este continuamente aprendiendo.

3.4 Del problema específico N° 3, ¿De qué modo las remuneraciones e incentivos influyen el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR S.A.C., Lima – 2014?

Estos tiempos de modificación de los sistemas económicos, políticos y sociales, de cambios en la conformación del planeta y de muchos adelantos tecnológicos, que conllevan a una necesaria transformación del ámbito organizacional; puesto que el mismo debe adaptarse a las necesidades y expectativas de la comunidad a la que sirve. Dentro de este contexto, diversas tendencias administrativas plantean

los diferentes tipos de incentivos, lo cual es un cambio que lo envuelve todo en las organizaciones y en este sentido, los planes de incentivos, se conciben como una herramienta que permitirá mejorar el funcionamiento de esta institución a través de un plan con capacidad de renovarse y crear condiciones apropiadas para el cumplimiento de los objetivos de la organización y lograrlos por medio de las metas de los trabajadores.

Ofrecerles calidad de vida laboral: Mantener flexibilidad horaria, permitirles asistir a eventos escolares de sus hijos o muchas veces acceder a que trabajen desde casa, aumenta el compromiso de los trabajadores y genera un balance positivo de su centro de labores.

Ofrecer reconocimientos a las personas cuando sea necesario. Aquí se usa, entre otros, memorando de reconocimiento, permiso remunerado, bonificación si el cumplimiento de objetivos financieros lo permite, detalles sencillos en fechas especiales

Implementar un diseño de Evaluación al desempeño de cada trabajador y así verificar el nivel de logro y premiar con incentivo remunerativo.

3.5 ISO 9001

ISO por sus siglas en inglés, International Standard Organization es un organismo independiente, no gubernamental que reúne actualmente a 162 miembros de distintos países alrededor del mundo. Este organismo inició tras la Segunda Guerra Mundial (febrero 1947) en donde delegados de 25 países se reunieron en Inglaterra para coordinar y unificar estándares mundiales.

La norma ISO 9001, o también conocida simplemente como ISO 9001, es una norma internacional acerca del sistema de gestión de calidad y que justamente se le atribuye a todas aquellas empresas públicas o privadas que disponen efectivamente de todos aquellos elementos que son necesarios para contar con una gestión de calidad que satisfaga ciento por ciento las necesidades y expectativas de sus clientes.

ISO9001 utiliza una serie de definiciones ligadas a la gestión de la calidad, que también deben ser comprendidas por la organización que se dispone a implantar el Sistema de Gestión de la Calidad.

- ✓ **Alta dirección:** Se refiere a la persona o personas que gobiernan al más alto nivel una organización. Puede ser un director general, un gerente, un presidente, el consejo de administración, directores ejecutivos, socios directores, altos ejecutivo.
- ✓ **Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones laborales bajo las que se desempeñan las actividades objetivo de la organización. Se incluyen factores físicos, ambientales o de cualquier otro tipo que puedan afectar al producto o servicio final que la empresa ofrece a sus clientes. Aunque se hable de ambiente de trabajo no implica la necesidad de implantar un Sistema de Gestión Ambiental ISO14001 o un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS18001.
- ✓ **Auditoría:** Proceso por el que se obtienen evidencias y se evalúan objetivamente, por un tercero, para indicar el grado en el que se están cumpliendo los criterios de auditoría. Se puede considerar como un examen orientado a comprobar si las acciones llevadas a cabo para la calidad y sus resultados son acorde a lo esperado o planteado inicialmente.
- ✓ **Cliente:** Parte interesada que recibe el producto o servicio de una organización. Define a una persona o entidad que adquiere un producto o servicio de otra. También puede hacer referencia a ciudadanos, usuarios, pacientes o cualquiera que sea receptor de una organización.
- ✓ **Evidencia objetiva:** Pruebas que ponen de manifiesto la existencia o veracidad de cualquier asunto. Cualquier información puede ser demostrada con hechos mediante exámenes, observación, medición.
- ✓ **Gerente:** Persona que ejerce la autoridad, toma responsabilidades, lanza decisiones y cumple funciones directivas en nombre de la organización. Puede

ser un propietario, un socio, el director gerente, el director, director general o un gerente.

- ✓ **Infraestructura:** Conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el normal desarrollo de una organización. Aquí se incluyen la planta física o edificio, los equipos, las instalaciones y servicios requeridos para el funcionamiento de la organización.
- ✓ **Mejora continua:** Instrumento para contribuir a la capacidad de lograr los objetivos de la organización. Se podrá implementar cualquier actividad de mejora según la disponibilidad de recursos que tenga la entidad en cada momento.
- ✓ **Producto:** Un producto es el resultado de un proceso dado en la organización. Pueden ser productos físicos, servicios, programas informáticos. En la norma ISO 9001:2008 la palabra producto engloba tanto a producto físico como a servicios, mientras que en la futura ISO 9001:2015 aparecerán los términos bienes y servicios.
- ✓ **Revisión:** Actividad que garantiza la conveniencia, adecuación y eficacia de la cuestión objeto de revisión, para lograr los objetivos establecidos.
Esta definición en ISO 9001:2008 se utiliza en la revisión por la dirección, revisión del diseño y desarrollo, la revisión de los requisitos de productos y clientes, la revisión de no conformidades y la revisión de los resultados de acciones correctivas y preventivas.

3.6 Tecnologías de la información

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Si elaborásemos una lista con los usos que hacemos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación sería prácticamente interminable:

- Internet de banda ancha
- Teléfonos móviles de última generación
- Televisión de alta definición
- Códigos de barras para gestionar los productos en un supermercado
- Bandas magnéticas para operar con seguridad con las tarjetas de crédito
- Cámaras digitales
- Reproductores de MP3

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación están presentes en nuestras vidas y la han transformado.

Esta revolución ha sido propiciada por la aparición de la tecnología digital. La tecnología digital, unida a la aparición de ordenadores cada vez más potentes, ha permitido a la humanidad progresar muy rápidamente en la ciencia y la técnica desplegando nuestra arma más poderosa: la información y el conocimiento.

Hoy en día es imposible encontrar un solo instituto dedicado a investigar la ciencia y evolucionar la técnica que no disponga de los mejores y más sofisticados dispositivos de almacenamiento y procesado de información.

Pero no sólo eso, las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado la gestión de las empresas y nuestra manera de hacer negocios:

- Para comunicarnos con nuestros clientes
- Para gestionar pedidos
- Para promocionar nuestros productos
- Para relacionarnos con la administración pública

CONCLUSIONES

De acuerdo al Capítulo I, determinamos que la motivación tiene influencia en el desempeño laboral en la empresa ORTHOSUR SAC debido a que la organización muestra poco interés sobre las necesidades de sus empleados, generando descontento, baja productividad y como resultado el no cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De acuerdo al Capítulo II, según las investigaciones realizadas por distintos autores se concluye que el factor humano es un punto fundamental para toda organización, así como sus necesidades de los mismos, por lo que se sugiere que la motivación sea considerada como una estrategia para el logro de los objetivos de la empresa.

De acuerdo al Capítulo III, llegamos a la conclusión que identificar las necesidades de los empleados es importante porque un personal motivado contribuye con el éxito de la empresa. Lograr el cumplimiento de estas necesidades permite obtener un rendimiento óptimo en su productividad y desempeño.

Nuestro aporte es significativo porque logramos identificar la influencia que tiene la motivación en el desempeño laboral, así mismo brindar distintas alternativas de solución para una gestión eficaz en los recursos humanos considerando las necesidades de los empleados como un punto clave para iniciación de una estrategia.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al Capítulo I, se recomienda aplicar las técnicas investigadas (couching, liderazgo, etc.) que nos permitan identificar las necesidades de los trabajadores de la organización de modo que los resultados sean un punto clave para elaborar un plan de trabajo donde se pueda incluir las necesidades tanto de la empresa como el de los trabajadores.

De acuerdo al Capítulo II, se recomienda fortalecer la información de los autores teniendo en cuenta las variables y subvariables trabajadas, así mismo las técnicas propuestas por los autores y evaluar los casos aplicados en las empresas exitosas, considerando las normas legales para el emprendimiento de los empresarios.

De acuerdo al Capítulo III, se recomienda que la solución de los problemas es en base a los reconociendo de las variables y subvariables, y que todo ello está relacionado a un conocimiento nuevo que nos va a permitir a solucionar el problema de investigación. Considerando algunos puntos que nos permita iniciar un trabajo de motivación en el ámbito laboral como son:

1. Reconocimiento de logros
2. Bonificaciones por cumplimiento de objetivos
3. Considerar flexibilidad para los horarios de estudio.
4. Contar con una buena infraestructura en el lugar de trabajo.
5. Analizar la escala remunerativa
6. Incluir a los trabajadores en la toma de decisiones
7. Entre otros aspectos de acuerdo a las necesidades del trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

1. Pablo Vadillo, María Teresa (2015). "Liderazgo y motivación de equipo de trabajo". Editorial: Esic Editorial. Tercera Edición.
2. Milkovich & Newman (1996). "Remuneración". Editorial: Mc Graw-Hill. Sexta edición.
3. Delgado María y Di Antonio Ana (2010). "La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional". Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación.
4. Mañico Yupanqui Víctor Gastón (2014). "Influencia de la motivación en el desempeño laboral". Universidad Autónoma del Perú, Facultad de Ciencias de Gestión.
5. Walter Alonso Gutierrez Leon (2013). "Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
6. <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/534/128>
7. Reyes, A. (1998). Capacitación del recurso humano como estrategia de productividad en la mediana empresa. McGraw-Hill. México.
8. Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición)
9. Blake, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
10. Amaya, G. (2003). Plan de capacitación. (1ra Ed.). México D.F.
11. Gonzáles, M. (2007). Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos. México D.F
12. Dolan & Shuler (1999). La Gestión de Recursos Humanos. España: Mc Graw-Hill.
13. GESTIÓN DEL TALENTO, IDALBERTO CHIAVENATO 3era edición PAG. 228
– 256

WEBGRAFÍA

1. www.definicionabc.com/negocios/iso-9001.php
2. [http://www.bnp.gob.pe/portalbnp/pdf/snb/debae/boletin04-2008\(ago\).pdf](http://www.bnp.gob.pe/portalbnp/pdf/snb/debae/boletin04-2008(ago).pdf)

ANEXOS 1



