

Volumen 5, Número 1, Enero-Junio de 2014, pp. 14-34
ISSN (e) 2220-9336

Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz

Susana González-Alva¹

Recibido: 30 de marzo 2014
Aceptado: 21 de mayo de 2014

¹ Susana González-Alva. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Email: suecarol07@hotmail.com

Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz

RESUMEN

Objetivo: Identificar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector automotriz. **Método:** Se empleó un diseño de tipo descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se utilizó la observación estructurada y las encuestas con escalas estandarizadas, las cuales permitieron conocer el comportamiento de los trabajadores y supervisores, así como las percepciones que tiene el personal de las secciones de servicio automotriz, planchado y pintura sobre sus respectivos supervisores. Para el análisis de datos se emplearon indicadores de correlación, cuyos resultados son mostrados mediante un diagrama de dispersión para establecer la relación de la gestión del desempeño y la motivación. **Resultados:** Existe una relación entre la gestión del desempeño y la motivación, lo que permite concluir que la gestión del desempeño de la empresa evaluada es ineficiente, que los niveles de motivación de los trabajadores son en su mayoría negativos. **Recomendaciones:** Al final se proponen recomendaciones para mejorar la gestión del desempeño y añadir incentivos monetarios y no monetarios que mantengan fidelizados y satisfechos a los trabajadores.

Palabras clave: Gestión del desempeño, incentivos monetarios, incentivos no monetarios, recursos humanos

ABSTRACT

Objective: To identify relationship between performance management and workers' motivation inside maintenance and automotive service areas of an automotive company. **Method:** It was used a correlational descriptive research design. For data collection it were used structured observation and standardized scales, which made it possible to know workers and supervisors' behavior, as well as understand perceptions of workers of maintenance and automotive service are about their supervisors. For data analysis it were used correlation indices, whose results were displayed by using scatter plots in order to determine relationship between performance management and motivation. **Results:** There is a relation between variables already mentioned, which leads to conclude that performance of evaluated company is inefficient and that motivation levels of workers are mainly negative. **Recommendations:** At the end, recommendations are proposed to improve performance management by adding monetary and non-monetary incentives to keep loyal and satisfied workers.

Keywords: Performance management, monetary and non-monetary incentives, human resources

Introducción

Estudios sobre motivación y gestión del desempeño laboral

La motivación es un factor fundamental resultado de la buena gestión del desempeño laboral. La mayoría de las empresas del sector automotriz del Perú son pequeñas y medianas, de las cuales la mayor cantidad son negocios informales que no cumplen con las normas legales laborales y de seguridad y salud ocupacional. Además, muchas de estas unidades de negocio son el resultado del aprendizaje empírico de sus dueños en el rubro automotriz, ya que adquirieron la experiencia trabajando como mecánicos. Los únicos estudios realizados por estas personas han sido técnicos, es por esta razón que no poseen el conocimiento y la experiencia necesaria para gestionar el desempeño y utilizar la motivación a su favor. Si se sabe encaminar, puede dar grandes resultados los que se verán reflejados en la rentabilidad esperada por la empresa.

En el ámbito nacional, se han encontrado algunos estudios sobre la motivación y el desempeño laboral, los cuales serán descritos a continuación. En primer lugar, Arana (2004) realizó una investigación sobre el diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores, según la teoría de Frederick Herzberg. Para este estudio se evaluó a los empleados de la provincia de Lima que laboran en empresas de producción, comercial y servicios, los cuales representan el 62.33% de los empleados a nivel nacional en las empresas de este rubro. Asimismo, se consideró a los empleados de la provincia de Huancayo por tener una condición similar a las empresas comerciales e industriales de Lima; éstos representan al 2.24% de los empleados a nivel nacional en las empresas de dichos rubros. Debido al tipo de estudio, se optó por realizar una muestra no probabilística en base a las autorizaciones dadas por las empresas analizadas y los evaluados fueron voluntarios.

Los resultados obtenidos fueron que la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el crecimiento, reconocimiento y promoción (considerados factores motivacionales) tenían una fuerte correlación. Sin embargo, los factores relacionados con los subordinados y posiciones de poder tuvieron resultados muy bajos, lo cual revela que es poco relevante para los evaluados considerarlos como elementos

que contribuyen a elevar la motivación. Además, se observó que dentro de los factores motivacionales el último lugar lo obtuvo el logro; lo cual se presume que suceda por dos posibles alternativas: a) no se satisfacen las necesidades básicas de los empleados, lo que no les permite aspirar al deseo de satisfacer necesidades de autorrealización y b) las características laborales, sistema de trabajo y gestión empresarial no brindan las condiciones adecuadas para enriquecer el puesto. Por otro lado, en el primer lugar se consideró al factor responsabilidad; el cual fue descrito como asumir el compromiso de una tarea porque se siente motivado a realizarla.

Posteriormente, Torres (2005) estudió la relación entre la motivación y el rendimiento laboral en el 100% de las enfermeras del hospital de Yanacocha en Pucallpa, debido a que el universo estaba compuesto por un número muy reducido de las mismas. En esta investigación se utilizó el método descriptivo correlacional y para recolectar la información primaria se aplicaron entrevistas, encuestas y observaciones directas. Los resultados muestran que, dentro de los medios para obtener retribuciones con motivación interna, el poder fue el más representativo con un 73.5%, seguido por el reconocimiento con un 51%. Las normas y expectativas, con un 46.9% y 40.8%, respectivamente, fueron los menos preferidos por las enfermeras. En relación con los factores de motivación externa, las enfermeras consideran que la supervisión con un 51% y el contenido de trabajo son los que las motivan más a desempeñarse bien en sus labores. Además, en cuanto a la correlación que existe entre la motivación y el rendimiento el factor poder es el que más incentiva a las enfermeras a desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo. En esta investigación se concluyó que existe una correlación positiva entre la motivación y el rendimiento con un 95% de coeficiente de contingencia.

Por su parte, Chang (2010) realizó un estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante, según la teoría de las necesidades de McClelland, entre los médicos del hospital Arzobispo Loayza. Para esta investigación descriptiva se empleó el método de selección no probabilístico de voluntarios, obteniéndose una muestra de 63 de médicos. El instrumento utilizado fue la escala de motivación de Steers R. y Braunstein D., la cual está basada en los

planteamientos teóricos realizados por McClelland y diseñada con la técnica de Likert. Los resultados muestran que el 98% de los médicos nombrados y el 97% de los médicos contratados por locación de servicios están motivados, el 75% de los médicos nombrados y contratados por locación de servicios tienen como necesidad predominante la de logro, especialmente aquellos que son menores de 30 y mayores de 60 años. Como recomendación se propuso implementar acciones que les permita a los médicos con alta necesidad de logro alcanzar los objetivos institucionales con mayor eficiencia.

En el ámbito internacional se encontraron diversos estudios interesantes que miden la motivación y el desempeño laboral. A continuación se resumen las más significativas. En primer término, Guzmán y Olave (2004) analizaron la motivación, los incentivos y el nivel de desempeño en dos empresas chilenas: Lefersay y *Hewlett Packard Development Company*. La primera empresa está dentro del ranking *The Great Place to Work* mientras que la segunda empresa escogida no pertenecía a este grupo, con el fin de tener un universo de estudio más heterogéneo. Además de utilizar fuentes secundarias para recolectar información, se utilizó el cuestionario y la entrevista a profundidad con la colaboración del personal de recursos humanos de ambas empresas.

La compañía Lefersa utiliza los siguientes puntos para motivar a su personal: 1) Clima laboral y comunicación: Ambiente de trabajo grato y comunicación fluida para lograr un buen desenvolvimiento del personal. 2) Participación y compromiso: Que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la empresa para que den el máximo de su potencial en sus labores. 3) Medidas de seguridad e higiene: Preocupación por la salud y protección de los empleados más que el estado de las máquinas. 4) Incentivos: a) Pecuniarios: Premios en dinero mediante bonos en diferentes fechas significativas. b) No pecuniarios: Gimnasio, desarrollo de carrera, cursos de historia para los hijos de los trabajadores, clases de inglés y cursos de peluquería para las esposas de los empleados, campeonatos deportivos, fiestas de navidad y por fiestas patrias, implementos de seguridad para los empleados y capacitaciones a todas las áreas. La evaluación de desempeño se realiza anualmente, dándoles la retroalimentación

necesaria a todos los trabajadores evaluados para que puedan detectar cuáles son los errores que comenten frecuentemente. Todos los que pasan la evaluación con excelente puntaje son premiados con incentivos pecuniarios.

En la compañía Hewlett Packard utilizan los mismo medios para motivar a su personal, pero lo enfocan de la siguiente forma: 1) Clima y comunicación: Mejorar el ambiente laboral, manteniendo una comunicación clara y fluida “uno a uno” para evitar malentendidos; cumpliendo fervientemente con las políticas de la empresa y desarrollando actividades informales entre los diversos niveles de la organización; 2) Participación y compromiso: Mediante la administración por objetivos fomentan el desempeño autónomo de sus empleados con poca supervisión, con el fin de lograr un mejor desempeño laboral; 3) Incentivos: a) Pecuniarios: Mediante mensajes de correo electrónico se les hace llegar a los empleados regalos de canjes en dólares, bonos por cumplimiento de objetivos y bonos por campañas especiales, seguro médico complementario que cubre los servicios que no puede cubrir el seguro básico y un seguro de vida; b) No pecuniarios: Vales de día libre que pueden cobrarse en cualquier momento del año por fechas especiales del año, clase de baile, yoga, golf, entre otras 2 veces por semana, actividades sorpresas, participar de estrenos de películas con familiares de los empleados, horarios flexibles, becas de estudio en inglés o MBA, capacitaciones y desarrollo de carrera. En cuanto a las evaluaciones de desempeño, son realizadas anual y semestralmente para los empleados, superiores y pares; dándoles su respectiva retroalimentación de sus funciones.

Por otro lado, Pérez y Amador (2005) desarrollaron una escala para medir la motivación laboral de los trabajadores puertorriqueños, tomando una muestra de 639 personas. Debido a que fueron escogidos por la disponibilidad que tenían, la mayoría eran mujeres (49.7%) con un promedio de 36 y 37 años de edad, solteras y con el grado de bachiller (49.1%). Además, pertenecían a empresas de servicios o grandes corporaciones (80.4% y 63.2% respectivamente), trabajaban entre 31 y 40 horas semanales (82.5%) y la mayor cantidad informó no ocupar un puesto directivo o de supervisión (69.1%).

Los instrumentos para la recolección de datos fueron la hoja de datos demográficos y una versión preliminar de la Escala de

Motivación Laboral, para identificar las preferencias motivacionales de los empleados. Se tomaron en consideración 122 reactivos, de los cuales se utilizaron sólo 100; y estos a su vez cumplieron con el índice de discriminación de 30 a más. De esta última cantidad, 47 presentaron cargas factoriales mayores a 30 sobre uno de estos factores, que pasaron debidamente por un proceso de confiabilidad. Con estos 47 reactivos se armó la escala de factores motivacionales con los siguientes indicadores: a) Pareo esfuerzo - recompensa: Recibir una retribución apropiada y proporcional al esfuerzo que ha tenido el trabajador; b) Autonomía en el desempeño de las tareas: Facilidades que le puede brindar la empresa al trabajador para que demuestre sus competencias, habilidades y capacidades en sus diversas labores; c) Reconocimiento por parte de otros: Apreciación de los superiores y compañeros de trabajo sobre el desempeño laboral de un trabajador; d) Calidad de la relación con los compañeros de trabajo: Calidad de las relaciones interpersonales que mantiene un trabajador con sus demás compañeros y la influencia en su desempeño laboral.

El estudio concluye que las 3 primeras escalas pertenecen a la motivación intrínseca del trabajador y que se encuentran dentro de las necesidades básicas competencia, esfuerzo y reconocimiento; mientras que la última está más relacionada con la necesidad de relacionarse con otras personas, lo cual permite al trabajador sentirse seguro y estable. El orden de los reactivos es aleatorio debido a que no están organizados con el factor con el que se encuentran asociados. Tampoco se especifican cuáles han sido los reactivos que han sido considerados para realizar la escala, por lo que no se puede saber con claridad cuáles fueron los más comunes para englobarlos en las cuatro escalas anteriormente mencionadas.

Quintero, Africano y Faría (2008) realizaron una investigación descriptiva sobre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. La muestra para el estudio fue de 45 trabajadores. Para la obtención de datos primarios se aplicó una encuesta de 36 preguntas cerradas con 5 alternativas: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Luego de la tabulación de los resultados, se pudo identificar los indicadores que serían utilizados

posteriormente para la investigación. Se utilizó la metodología de estadística descriptiva para el análisis de los resultados.

Los indicadores utilizados y sus respectivos resultados fueron los siguientes: 1) Comunicación: Donde el 69% de los empleados manifestó que siempre mantenían una buena comunicación con sus superiores, mientras que un 22% dijo que era casi siempre. 2) Motivación: El 65% reveló que siempre se mantenían motivados para desempeñar sus labores con efectividad. De este indicador se desprenden los siguientes factores: a) Satisfacción del Trabajo: Los trabajadores no consideran que las promociones, ascensos y beneficios se den de una forma justa, pero están satisfechos con el ambiente de trabajo; b) Autoestima: El 89% manifestó que una autoestima elevada es esencial para tratar a sus compañeros con respecto y buena voluntad; c) Trabajo en equipo: El 37% de los empleados consideró que algunas veces puede ayudar a desarrollar actitudes positivas que contagien a los demás, un 22% dijo casi siempre y un 17% dijo que era siempre; d) Capacitación del trabajador: El 55% de los trabajadores consideró que los programas de capacitación permiten que puedan ser más capaces de enfrentar las dificultades que se les presente en sus diferentes funciones, manteniendo un clima laboral saludable. A pesar de ello, dijeron que las retribuciones que la empresa les da no es lo suficientemente buena para superar sus dificultades y alcanzar los objetivos funcionales o divisionales.

Al final del estudio, los autores concluyen que la empresa mantiene un clima laboral eficiente y eficaz para el desarrollo de las funciones de los trabajadores; pero que era necesario que se esforzaran en mejorar sus agentes motivacionales. Los empleados no consideraban que se les esté reconociendo equitativamente el esfuerzo que hacen por el mejoramiento continuo y el desempeño de sus labores. Esta investigación muestra la realidad de muchas empresas de nuestro entorno, que se esfuerzan en mantener un clima laboral óptimo para el desarrollo de las potencialidades de su personal. Lamentablemente, pocas son las organizaciones que invierten en retribuciones que los empleados consideran importantes para sentirse verdaderamente valorados por la empresa.

Por su parte, Hernández (2010) hizo una investigación sobre la motivación como factor

del desempeño laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del complejo petroquímico de Morelos, en la que aplicó un cuestionario a una muestra de 196 personas. Se encontró que el 55% opina que la remuneración que perciben va acorde con su trabajo, 40% respondió que no hay equidad en el pago de las remuneraciones dentro de la empresa, 46% consideró las condiciones del ambiente físico influyen en su desempeño, 73% que a veces el equipo de trabajo está a disposición de ellos para dar atención apropiada a las labores de trabajo, 48% que la relación con su jefe inmediato es buena, 58% que la relación que tienen con sus compañeros es buena, 44% consideró a la capacitación recibida para desempeñar sus funciones como regular, 48% manifestó que nunca ha recibido reconocimientos y/o incentivos para ser motivados y apoyando a este último resultado el 62% de ellos consideró que siempre desearían recibirlos para estar motivados. Con respecto al desempeño laboral, el 59% dijo que su desempeño es bueno y el 79% que su productividad es aceptable. Se recomendó mejorar los espacios físicos y una mejor gestión de los recursos, mejorar la calidad de los programas de capacitación e implementar incentivos y reconocimientos para motivar al personal principalmente.

Finalmente, Jáen (2010) hizo un estudio de la predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de los factores psicosociales. La muestra estaba conformada por 368 trabajadores de vigilancia de una empresa de la ciudad de México, de los cuales sólo 10 eran mujeres. Se determinó ciertos aspectos para complementar el estudio como rango de edad, educación, dependencia que tiene la familia sobre el trabajador y motivos por los que trabaja como personal de seguridad.

Para evaluar la motivación se utilizó un cuestionario para obtener datos biográficos y pruebas psicométricas (escalas de motivaciones psicosociales, cuestionario *big five* y el cuestionario multidimensional DECORE). Para medir el rendimiento se utilizó la evaluación de rendimiento cuyos datos fueron otorgados por los supervisores, y donde se consideraron aspectos como la presentación personal, actitud de trabajo, uso de herramientas de trabajo, desempeño laboral, condiciones de herramientas de trabajo y

respuesta a emergencias. Los aspectos motivacionales más resaltantes fueron desarrollo con un 13.18% perteneciente al nivel de activación, autodesarrollo con un 12.67% perteneciente al nivel de expectativas, aceptación con un 11.20% perteneciente al nivel de ejecución, autodesarrollo con un 26.24% en el nivel de incentivos, y autodesarrollo en el nivel de satisfacción.

Una de las hipótesis planteadas fue que existe correlación entre la motivación y el rendimiento, la cual obtuvo resultados positivos en 3 de los aspectos evaluados (reconocimiento social, autoestima y autodesarrollo). Sin embargo, los resultados de los aspectos mencionados fueron bajos por lo que en el estudio se recomienda que se utilice en otra oportunidad instrumentos más adecuados que sean construidos con mayor precisión y atención. Además, se consideró no evaluar el desempeño de manera tan general como se hizo en el estudio sino invertir un periodo de tiempo más amplio, y más aún cuando era la primera vez que los supervisores evaluaban el desempeño.

Descripción de la empresa automotriz

Para poder entender la importancia del tema planteado, se ha tomado como agente de investigación a una de las empresas del sector automotriz más reconocidas de Lima, que por motivos de ética y confidencialidad no se dará a conocer su nombre.

La empresa automotriz investigada es una organización familiar de tamaño mediana fundada en el año 1981. Sus operaciones son básicamente de compra-venta, importación, representación, comercialización y reparación de todo tipo de vehículos y repuestos de una marca japonesa muy prestigios en el mercado. Está conformada por 60 trabajadores, entre técnicos mecánicos, personal administrativo y de dirección. Cuenta con el área de ventas, que ofrece la adquisición de vehículos nuevos y usados; y el área de mantenimiento y servicios, que se divide a su vez en servicio automotriz y el área de planchado y pintura. De todas estas áreas, la primera es la que genera mayores ingresos a la empresa por el alto valor de los productos ofrecidos. Por tanto, desde los últimos 5 años, es el área a la que la empresa le da mayor importancia.

Durante sus 25 años de funcionamiento ha sido gestionada por los mismos dueños de manera eficiente, lo que la llevó a posicionarse en el mercado como una de las mejores en su

rubro. En los últimos 4 años la empresa ha tenido problemas de reducción de sus ingresos. Cabe resaltar que la mayor cantidad de los técnicos que ingresaron cuando la empresa inició sus operaciones continúan dando sus servicios en beneficio de la empresa debido a que se encuentran identificados con ella; están muy agradecidos por el apoyo que han podido obtener de los dueños y porque, los que se esforzaron en construir la gran imagen que poseía, lograron hacer línea de carrera.

Sin embargo, la situación de la empresa empezó a cambiar cuando los fundadores tuvieron que delegar la gestión de la empresa a los herederos por problemas de salud. Pese a que el personal tenía capacitaciones mensuales sobre nuevos procesos operativos y productos de la marca japonesa; la empresa ha presentado problemas de rentabilidad, como fue mencionado en líneas anteriores. El prestigio y la imagen que había construido por la eficiencia de sus servicios, se ha deteriorado debido al desempeño poco eficiente de los trabajadores del área de servicios. Muchos clientes decidieron irse a la competencia porque los trabajadores efectuaban sus labores con retrasos y errores constantes. Esta empresa no sólo ha perdido importantes ingresos, sino también grandes oportunidades de crecimiento como la representación exclusiva de la marca japonesa a nivel de América Latina.

Propósito de la investigación

La presente investigación busca proporcionar información sobre cómo gestionar los factores del desempeño y cuáles son los más relevantes según la percepción de los trabajadores obreros del sector automotriz; lo cual es importante tomar en cuenta ya que siempre se tiene información sobre el desempeño de los trabajadores, pero pocas veces sobre el desempeño de la empresa. Por otro lado, se espera brindar información sobre los principales factores motivacionales y cuáles son los más relevantes según la percepción de los trabajadores de este mismo rubro.

Hipótesis

Hipótesis general

La gestión del desempeño tiene relación con la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector automotriz.

Hipótesis Específicas

HE1: Las herramientas y recursos, inducciones, manuales y reglamentos internos

de trabajo, capacitaciones, evaluaciones de desempeño y retroalimentación son los factores de gestión del desempeño en la empresa automotriz.

HE2: La motivación que reciben por parte de sus compañeros de trabajo y de sus jefes, los incentivos monetarios y no monetarios, la autoridad para tomar decisiones, el salario, el ambiente laboral agradable y las actividades recreativas son los factores que motivan a los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz.

Metodología

Diseño de investigación

Se escogió utilizar el diseño descriptivo correlacional debido a que se quiere determinar el grado de asociación que existe entre las variables de gestión de desempeño y motivación. No se puede identificar si existe una relación de causa-efecto entre ellas, ya que para ello se necesitaría contar con un grupo de control con el cual experimentar mediante la aplicación de determinados instrumentos. Además, los instrumentos que se han utilizado para obtener los resultados son la encuesta con escala estandarizada; la cual es característica del diseño y a su vez la observación estructurada.

Población y procedimiento muestral

Debido a que la empresa investigada es de tamaño mediana, la unidad de análisis y la población serán las mismas. Es por ello, que los evaluados fueron los trabajadores de una empresa del sector automotriz; la cual tiene 29 años de experiencia en el mercado de su rubro.

Criterios de inclusión y exclusión: a) Trabajadores de sexo masculino; b) Pertenecer al área de mantenimiento y servicio automotriz; c) Las edades deben estar entre 20 y 65 años de edad para el caso de los mecánicos; o entre 45 y 65 años de edad para el caso de los supervisores; d) Estar inscritos en planillas; e) Tener como mínimo 5 años trabajando para la empresa en el caso de los mecánicos; o como mínimo 2 años desempeñando el puesto de supervisor de servicios para la empresa..

Muestra: En cuanto a la muestra, se consideró a la totalidad de la población debido a que la empresa sólo cuenta con 40 trabajadores que pertenecen al área de mantenimiento

automotriz. Es por este motivo que no se realizará muestreo, ya que la cantidad de trabajadores es muy reducida.

Instrumentos

Los instrumentos seleccionados para la recolección de datos fueron la observación no estructurada y la encuesta con escala estandarizada. A continuación se justificará la utilidad de cada uno de ellos en la presente investigación:

Observación estructurada

Como las actividades que efectúan los trabajadores del área de servicios son meramente operativas, se ha considerado a la observación como uno de los instrumentos más adecuados para analizar los comportamientos, sin tener que interrumpir sus labores. Fue aplicado durante la ejecución de las labores de los trabajadores, procurando no incomodarlos para que no modifiquen su conducta. De esta forma, se pudo obtener una primera impresión sobre las variables planteadas.

Durante su aplicación, se observó y se marcó la alternativa más adecuada de acuerdo a lo observado en las instalaciones de la empresa, el campo de acción de los trabajadores del área de servicios, la forma en cómo se desempeñan en sus respectivos puestos de trabajo, los agentes motivacionales que aplican y los efectos que ocasionan en los trabajadores al utilizarlas.

Los ítems que se consideraron fueron los siguientes: a) Instalaciones de la empresa; b) Distribución del ambiente donde se desempeñan; c) Las herramientas que utilizan para su trabajo; d) La forma en cómo se desempeñan en sus respectivos puestos de trabajo; e) Los agentes motivacionales intrínsecos que se aplican; f) Los agentes motivacionales extrínsecos que se aplican; g) Comportamiento de los supervisores al brindar instrucciones y dar sanciones y recompensas; h) Comportamiento de los trabajadores al recibir instrucciones, sanciones y recompensas.

Encuesta con escala estandarizada

Este instrumento fue aplicado a los técnicos y supervisores del área mantenimiento de la empresa. Su aplicación permitió identificar cuáles son los agentes motivacionales de los trabajadores; los cuales ayudarán a proponer nuevas formas de motivación o mejorar las detectadas. Además, permitió tener información útil para conocer cómo se gestiona el desempeño de los trabajadores; y detectar la percepción que

tienen los trabajadores sobre sus puestos de trabajo. Con respecto a su contenido, está compuesto por afirmaciones relacionadas a la motivación y la gestión del desempeño; en donde cada una de ellas está acompañada de seis respuestas (siempre, casi siempre, muchas veces, pocas veces, casi nunca, nunca) que representan un valor determinado (del 0 al 5), según la escala de Likert.

Ítems de la encuesta con escala estandarizada aplicada a los trabajadores:

Motivación:

Mis compañeros de trabajo me motivan.
Mi jefe me motiva porque sabe escuchar y me ayuda en mis dificultades.
Recibo de la empresa incentivos monetarios.
Me motivaría recibir incentivos monetarios para trabajar mejor.
Recibo de la empresa incentivos no monetarios.
Me motivaría recibir incentivos no monetarios para trabajar mejor.
Tengo cierto grado de autoridad para tomar decisiones sobre mis funciones.
Me motivaría tener cierto grado de autoridad para tomar decisiones.
El pago que recibo me motiva a seguir trabajando con empeño.
Trabajo en un ambiente cordial y agradable que me motiva.
Me motivaría que mis compañeros y yo participemos de actividades recreacionales.
Si recibiera una propuesta mejor renunciaría.

Gestión del desempeño:

Dispongo de las herramientas y recursos suficientes para desempeñarme bien en mis labores.
Recibo una inducción efectiva, los manuales y reglamentos internos de la empresa.
Recibo la capacitación por parte de la empresa para desempeñarme bien en mi puesto de trabajo.
A mi parecer, las evaluaciones de desempeño son efectuadas de manera imparcial.
Recibo retroalimentación de mi jefe, lo que me permite corregir los errores sobre mi desempeño.
Doy mi mayor esfuerzo para hacer un trabajo de calidad.
No llevo el *know how* de la empresa para dar mis servicios a clientes que no son de la empresa automotriz o para llevarme a los clientes de la empresa a mi propio taller de servicios automotriz.

Ítems de la encuesta con escala estandarizada aplicada a los supervisores:

Motivación:

Mis trabajadores están motivados para realizar un buen desempeño.

Mis trabajadores reciben incentivos monetarios cuando realizan un buen desempeño.

Mis trabajadores reciben incentivos no monetarios cuando realizan un buen desempeño.

Trato con amabilidad y respeto a mis trabajadores.

Converso con mis trabajadores sobre su vida personal.

Doy retroalimentación a mis trabajadores cuando lo necesitan.

Otorgo cierto grado de autoridad a mis trabajadores para tomar decisiones.

Existe un ambiente laboral saludable y agradable entre los trabajadores y los jefes.

Tengo el apoyo de la gerencia para otorgar incentivos y sanciones cuando sea necesario.

Gestión del desempeño:

Más de la mitad de los trabajadores tiene un buen desempeño.

Los trabajadores están dispuestos a quedarse horas extras para cumplir con un pedido.

Realizo evaluaciones de desempeño con indicadores de gestión, cuadros y gráficos.

Realizo evaluaciones de desempeño de manera empírica.

Existen políticas y procedimientos laborales para mejorar la eficiencia de las labores.

Converso con mis trabajadores sobre su vida personal.

Doy retroalimentación a mis trabajadores cuando lo necesitan.

Doy retroalimentación a mis trabajadores constantemente para que mejoren sus funciones.

Los trabajadores hacen funciones rotativas para evitar la rutina.

Los trabajadores disponen de las herramientas, maquinarias y equipos suficientes para desempeñar bien su labor.

Los trabajadores reciben al ingresar a la empresa un manual de organización y funciones.

Los trabajadores reciben inducción y capacitaciones necesarias para estar al tanto de las tendencias en tecnología automotriz.

Los trabajadores cumplen con sus funciones en el tiempo pactado.

Los trabajadores sólo utilizan el *know how* de la empresa para trabajar exclusivamente en la empresa automotriz.

La puntuación asignada cada respuesta se realizó bajo los siguientes lineamientos: a) Si las afirmaciones están planteadas de manera positiva: En este caso, las respuestas siempre, casi siempre, muchas veces, pocas veces, casi nunca, nunca; fueron calificadas con una puntuación de 5 a 0 respectivamente; b) Si las premisas están planteadas de manera negativa: Se calificó las respuestas siempre, casi siempre, muchas veces, pocas veces, casi nunca, nunca del 0 al 5 respectivamente.

Confiabilidad y validez de lo encuesta con escalas estandarizadas

El análisis estadístico mostró que las escalas gestión del desempeño y motivación lograron un nivel de confiabilidad moderadamente alto: $\alpha=0.702$ y $\alpha = 0.747$, respectivamente (ver tablas 1 y 2).

Tabla 1. Confiabilidad de la escala Gestión del Desempeño

Ítem	Media si se elimina el ítem	Varianza si se elimina el ítem	Correlación ítem-total
Dispongo de las herramientas y recursos suficientes para desempeñarme bien en mis labores.	16.675	24.276	0.606
Recibo una inducción efectiva, los manuales y reglamentos internos de la empresa.	17.900	25.118	0.527
Recibo la capacitación por parte de la empresa para desempeñarme bien en mi puesto de trabajo.	18.200	27.549	0.422
A mi parecer, las evaluaciones de desempeño son efectuadas de manera imparcial.	16.800	27.036	0.432
Recibo retroalimentación de mi jefe, lo que permite corregir mis errores de desempeño.	17.700	24.779	0.535
Doy mi mayor esfuerzo para hacer un trabajo de calidad.	15.475	34.358	0.110
No llevo el <i>know how</i> de la empresa para dar mis servicios a clientes externos a la empresa.	16.800	31.600	0.189

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que las dos últimas afirmaciones “*Doy mi mayor esfuerzo para hacer un trabajo de calidad*” y “*No llevo el know how de la empresa para dar mis servicios a clientes externos a la empresa*”, obtuvieron una correlación del ítem con el total de ítems de 0.110 y 0.189; lo cual reduce el nivel de confiabilidad. No obstante, no fueron eliminadas debido a que existe información valiosa que ha sido recabada en base a ellas y que se han utilizado para la discusión de resultados.

Tabla 2. Confiabilidad de la escala Motivación

Ítem	Media si se elimina el ítem	Varianza si se elimina el ítem	Correlación ítem-total
Mis compañeros de trabajo me motivan.	28.900	48.554	0.568
Mi jefe me motiva porque me escucha y me ayuda.	28.725	46.256	0.639
Me motivaría recibir incentivos para trabajar mejor.	26.750	57.577	0.195
Recibo de la empresa incentivos no monetarios.	28.950	48.510	0.659
Me motivaría recibir incentivos no monetarios.	26.700	56.318	0.305
Tengo cierta autoridad para tomar decisiones.	28.550	46.638	0.690
Me motivaría tener autoridad para tomar decisiones.	27.715	51.481	0.529
El pago que recibo me anima a trabajar con empeño	28.600	46.862	0.425
Trabajo en un ambiente cordial y agradable.	28.550	51.433	0.356
Me motivaría participar en actividades recreativas.	27.725	54.769	0.149
Si recibiera una propuesta mejor renunciaría.	29.625	55.266	0.112

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las afirmaciones “*Me motivaría participar en actividades recreativas*” y “*Si recibiera una propuesta mejor renunciaría*” han obtenido una correlación ítem-total de 0.149 y 0.112 respectivamente. Como en el caso anterior, no se han eliminado debido a que los resultados obtenidos fueron usados para la elaboración de la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Con respecto a la validez de los instrumentos, la observación no estructurada y las encuestas con escalas estandarizadas fueron validadas mediante el criterio de jueces y expertos; los cuales revisaron los instrumentos aplicados con el fin de corroborar si es factible conseguir los datos que se necesitan.

Procedimiento

Se localizó al gerente general de la empresa para concertar una cita, con el fin de explicarle el procedimiento de las evaluaciones, mostrarle los instrumentos que se utilizaron y acordar la fecha para la aplicación de las mismas. Luego de acordada la fecha, se aplicó en primer lugar la observación estructurada. Esta se realizó a campo abierto a las 10:30 a.m., donde hay mayor carga laboral; para poder observar las conductas y acontecimientos con naturalidad. La recolección de datos se hizo mediante el marcado en base a los ítems que se mencionaron en el punto anterior. La

aplicación de este instrumento tomó 2 horas aproximadamente.

Seguidamente, se aplicaron las encuestas con escala estandarizada a los superiores que trabajan en el área de mantenimiento automotriz. Ya que sólo son dos personas en este puesto que pertenecen al área de servicios, se les dio 20 minutos a cada uno aproximadamente y se aplicó individualmente, en un ambiente privado; con el fin de que nadie pueda influir en sus respuestas. A continuación, se aplicó las encuestas con escala estandarizada a los trabajadores del área de servicios que cumplieron con los requisitos de inclusión y exclusión. Se le otorgó a cada trabajador una encuesta que fue resuelta aproximadamente en 20 minutos también, de forma individual. Se aprovechó principalmente aquellos momentos en donde los técnicos no tuvieron mucha carga laboral. Con toda la información obtenida, se procedió a realizar la sistematización y depuración de datos.

Para organizar efectivamente toda la información recolectada, se contó con una computadora que contenía los programas MS Word y MS Excel. El primero fue utilizado específicamente para redactar la discusión de los resultados obtenidos. Paralelamente, el segundo se utilizó para procesar los datos obtenidos de las encuestas de escalas estandarizadas; haciendo uso de matrices de tabulación y gráficas para una mejor visualización y entendimiento de los

resultados. El análisis de los datos se realizó mediante estadísticas descriptivas y análisis de correlación.

Resultados

A fin de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos, se mostrará detalladamente los factores de la gestión del desempeño de la empresa y los factores motivacionales que presentan los trabajadores del área de mantenimiento mecánico y; separando la percepción de los trabajadores de servicio automotriz y de planchado y pintura seguido de la percepción que tienen sus supervisores al respecto. Finalmente, se mostrará la correlación existente entre la motivación y la gestión del desempeño.

Factores de gestión del desempeño automotriz

En este inciso se pueden apreciar los resultados de las herramientas y recursos suficientes según las percepciones de los trabajadores de las secciones de servicio automotriz y planchado y pintura. En ese sentido, el 66% de este sector manifiesta que siempre y casi siempre cuentan con las herramientas y materiales; lo cual quiere decir que en pocas oportunidades los trabajadores tienen que esperar que sus compañeros se desocupen para cumplir con sus funciones. No obstante, algunos trabajadores de esta sección tienen ligeros inconvenientes con las herramientas y recursos de trabajo; ya que el 46% dijo que muchas veces cuenta con ellos; mientras que el 23% manifestó que pocas veces.

Estos resultados fueron corroborados con la información obtenida de la observación estructurada, donde se pudo apreciar que no había suficientes herramientas y recursos; por lo que los trabajadores tenían que esperar que el compañero que tenía las herramientas en ese momento terminara para poder empezar su labor. A esto se suma que la distribución del ambiente de trabajo no es la adecuada para que los trabajadores realicen su trabajo debido a que el espacio es muy reducido, no cuentan con los implementos de seguridad adecuados y suficientes para realizar sus labores; lo que les podría generar en el tiempo enfermedades o accidentes profesionales.

En cuanto a las inducciones, manuales y reglamentos internos de trabajo, el 33% de los trabajadores dijo que pocas veces les dan

inducciones, manuales y reglamentos internos de trabajo, lo que sumado al 30% que dijeron que casi nunca o nunca los reciben; se puede concluir que la mayoría de trabajadores que representan un 63% no cuenta con la información necesaria y suficiente para desarrollar sus funciones efectivamente. Además, el 46% de los trabajadores manifestó que casi nunca reciben esta información; lo que agregado a los porcentajes de los trabajadores que dijeron que lo reciben pocas veces y nunca que es equivalente a 92%. Esto quiere decir que casi el total de los trabajadores no cuentan con esta valiosa información para realizar sus labores. Esta información concuerda con lo que manifestaron los supervisores al respecto, ya que ellos manifestaron que pocas veces los trabajadores reciben esta información por parte de la empresa.

En lo referido a las capacitaciones, el 30% de los trabajadores manifestó que nunca reciben capacitaciones, lo que sumado al 22% de los que dijeron que casi nunca las reciben y al 26% que dijo que pocas veces disfrutaban de este beneficio; se puede decir que el 78% de los trabajadores de esta sección reciben poco o nunca capacitaciones para realizar efectivamente sus funciones. A ello se suma que el 61% de los trabajadores dijo que pocas veces recibe capacitaciones, un 15% manifestó que nunca las recibe y un 8% que casi nunca las recibe; lo cual sumado representa un 84% de trabajadores que poco a nunca reciben este beneficio. Esto no concuerda con lo manifestado por los supervisores, quienes dijeron que los trabajadores siempre reciben capacitaciones para mejorar sus funciones.

Sobre las evaluaciones de desempeño, el 26% de los trabajadores de esta sección piensan que las evaluaciones de desempeño realizadas por sus superiores muchas veces son de manera imparcial, si a esto se le suma el 22% que piensa que siempre es así junto al 15% que dijo que casi siempre son imparciales se puede decir que el 63% de los trabajadores considera que normalmente las evaluaciones son imparciales. Adicionalmente, el 39% de los trabajadores considera que las evaluaciones de desempeño son realizadas con imparcialidad, un 23% considera que siempre se hace de esa forma. En conjunto, el 62% considera que normalmente las evaluaciones de desempeño son de manera imparcial.

En relación a la retroalimentación que los trabajadores de las secciones de servicio automotriz y planchado y pintura reciben por parte de sus jefes de área, el 46% de los trabajadores consideraron que casi nunca reciben retroalimentación por parte de sus jefes, 15% manifestó que nunca las recibe y un 31% manifestó que pocas veces lo hacen. En conclusión, se puede decir que el 61% considera que es poco a nada frecuente la retroalimentación que reciben por parte de sus jefes.

Asimismo, según los datos obtenidos de la observación estructurada, los supervisores dan las instrucciones con el lenguaje corporal y verbal adecuado; sin embargo, cuando los trabajadores piden aclaraciones sobre las instrucciones muchas veces los supervisores se comportan reactivamente. Este tipo de comportamiento hace que los trabajadores se eximan de preguntar y su nivel de autoestima se ve afectado. Acerca del esfuerzo desplegado para realizar las funciones, el 54% de los trabajadores de esta sección considera que siempre se esfuerza por desarrollar sus funciones con efectividad; lo que sumado a los que consideran que casi siempre lo hace se puede decir que el 85% de los trabajadores se empeñan por efectuar bien sus funciones. Y en cuanto al uso responsables del *know how* de la empresa, el 41% de los trabajadores manifestaron sinceramente que pocas veces sólo usan su *know how* para atender a clientes de la empresa, lo cual sumado al 8% que manifestaron que lo hacen casi nunca o nunca cumplen con esta premisa, se puede decir que muchos trabajadores utilizan sus conocimientos para desempeñarse en otros talleres y ganar dinero extra.

Factores motivacionales de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios

En lo que se refiere a la motivación de los compañeros de trabajo, el 37% de los trabajadores manifestaron que muchas veces son motivados por sus compañeros de trabajo y 22% que pocas veces sus compañeros los motivan. Sin embargo, se puede decir que la mayoría de los trabajadores son motivados por sus compañeros de trabajo debido a que 4% y 15% dijeron que siempre y casi siempre son motivados por ellos; lo que en suma representa el 56% del total de trabajadores de esta área.

Asimismo, el 46% de los trabajadores de esta área aducen que pocas veces sus

compañeros de trabajo los motivan; a esto se le puede sumar el 8% y el 31% de trabajadores que dijeron que casi nunca o nunca respectivamente son motivados por sus compañeros de trabajo. En conclusión, se puede decir que el 86% de los trabajadores de esta área no son motivados con mucha frecuencia por sus compañeros de trabajo. Tomando en cuenta el punto de vista de los supervisores, uno de ellos manifestó que pocas veces están motivados; mientras que el otro manifestó que muchas veces lo están. Es probable que estos puntos de vista diferentes se den debido a que uno de los supervisores es relativamente nuevo en la empresa y tiene un estilo de trabajo totalmente diferente al del supervisor antiguo, por lo que los trabajadores no tienen mucha confianza con él.

Sobre la motivación recibida por los jefes de las secciones de servicio automotriz y planchado y pintura, el 33% de los trabajadores manifestó que pocas veces sus jefes los motivan en el trabajo; seguido por el 22% que dijo que casi siempre son motivados por sus jefes. Además, 15% y 4% de los trabajadores dijeron que sus jefes casi nunca o nunca los motivan; por lo que se puede decir que el 52% de los trabajadores no reciben o reciben poca motivación por parte de sus jefes. Adicionalmente, un 31% de los trabajadores dijo que pocas veces es motivado por su jefe y el otro 31% manifestó que casi nunca su jefe lo motiva. Si a este resultado se le agrega el 23% de trabajadores que dijo que nunca es motivado por su jefe; se puede decir que el 85% de los trabajadores de esta área no es motivado por su jefe de una manera efectiva.

En cuanto a los incentivos monetarios recibidos por los trabajadores de estas secciones, el total de trabajadores manifestó que no reciben incentivos monetarios; lo cual concuerda con la información obtenida por parte de los supervisores que a su vez manifestaron lo mismo por unanimidad. Sin embargo, el 52% de los trabajadores, que representan más de la mitad de ellos, manifestaron que desearían recibir incentivos monetarios para estar motivados. Ello concuerda con la información brindada por los supervisores sobre este factor. Además, el 92% de los trabajadores aducen que siempre y casi siempre desearían recibir este tipo de incentivos para estar motivados.

Con relación a los incentivos no monetarios, el 44% de los trabajadores dijeron

que muchas veces reciben incentivos no monetarios y si se le suma el 15% que manifestó que los recibe casi siempre se puede decir que un 59% que afirma recibir incentivos no monetarios. El 56% de los trabajadores de esta área, que representan a más de la mitad, manifestaron que desearían recibir más incentivos no monetarios para estar más motivados. Además, sólo el 8% manifestó que muchas veces reciben incentivos no monetarios, frente al 93% que representa a los que manifestaron que pocas veces, casi nunca o nunca reciben incentivos no monetarios. Por último, el 92% dijo que siempre y casi siempre les motivaría recibir este tipo de incentivos.

Los supervisores manifestaron que los trabajadores siempre reciben incentivos no monetarios como ascensos o capacitaciones, por lo que se puede decir que no existe mucha relación con respecto a la información brindada por los trabajadores de ambas secciones; ya que la sección de servicio automotriz dice que muchas veces recibe incentivos no monetarios mientras que la de planchado y pintura aduce que es pocas veces, casi nunca o nunca. Es probable que muchos de los trabajadores no consideren a las capacitaciones y a los ascensos como incentivos no monetarios muy efectivos. En esa línea, según lo observado, es más frecuente que los trabajadores reciban sanciones y llamadas de atención por parte de los supervisores que halagos y recompensas; es por ello que los trabajadores algunas veces tienen comportamientos reactivos.

En lo referido a la autoridad para tomar decisiones, el 33% y 30% de trabajadores dijeron que pocas o muchas veces respectivamente tiene autoridad para tomar decisiones; sin embargo, 52% de ellos manifestaron que desearían tener autoridad para tomar decisiones para estar más motivados.

Con respecto a este punto, uno de los supervisores manifestó que casi siempre le otorga autoridad para tomar decisiones a sus subordinados; mientras que el otro manifestó que lo hace pocas veces; lo cual tiene relación con los resultados de las 2 secciones.

Sobre el salario, el 33% de los trabajadores pocas veces les motiva el salario que perciben actualmente; seguido del 22% de trabajadores que aduce que casi siempre su salario les motiva.

Sin embargo, 15% y 7% de los trabajadores indicó que casi nunca o nunca respectivamente les motiva su salario; por lo que se puede decir que el 55% de los trabajadores no se encuentran satisfechos con su salario actual. A ello se agrega que el 46% de los trabajadores nunca se sienten motivados por el salario que perciben; si a esto se le añade el 15% que aduce que casi nunca les motiva se puede decir que el 61% de los trabajadores no están motivados por el salario que perciben.

De otra parte, cuando se les preguntó sobre el ambiente laboral, un 30% de los trabajadores manifiesta que pocas veces trabajan en un ambiente laboral agradable, contra el otro 30% de los trabajadores que aduce que casi siempre trabajan en un ambiente laboral agradable. Por otro lado, un 7% de los trabajadores dice que muchas veces trabaja bajo este tipo de ambiente laboral, contrastado con el otro 7% que manifiesta que nunca trabaja bajo este tipo de ambiente laboral. Sin embargo, existe un 15% que dijo que siempre trabaja en un ambiente laboral agradable, lo que sobrepasa al 11% que manifestó que casi nunca trabaja bajo este tipo de ambiente laboral. En conclusión, se puede decir que más de la mitad de los trabajadores consideran que trabajan bajo un ambiente laboral agradable. Ambos supervisores dijeron que casi siempre el ambiente laboral entre los jefes trabajadores agradable, lo cual no concuerda con lo expresado por los trabajadores.

En el rubro actividades recreativas, el 41% de los trabajadores siempre desearía participar junto con sus compañeros de trabajo de actividades recreativas para estar más motivados. El 11% y el 22% manifiesta que casi siempre o muchas veces los motivaría participar de actividades recreativas junto a sus compañeros de trabajo. Por tanto, se puede decir que el 74% de los trabajadores desearían disfrutar de este tipo de actividades junto con sus compañeros para estar más motivados. Además, el 31% de los trabajadores de esta sección aducen que muchas veces les motivaría disfrutar junto a sus compañeros de trabajo de actividades recreacionales; si a esto se le suma el 23% y el 7% que manifiestan que siempre y casi siempre les motivaría este tipo de actividades se puede decir que el 61% desearían disfrutar de este tipo de actividades para estar motivados.

Adicionalmente a los factores anteriormente mencionados se evaluó la percepción que tienen los trabajadores del área de mantenimiento y servicios con respecto a si renunciarían por mejores oportunidades laborales. Sobre ese punto, el 45% de los trabajadores siempre renunciarían si se les presenta una mejor oportunidad de trabajo; además el 19% y el 15% dijeron que casi siempre o muchas veces lo harían. Por lo cual, se puede decir que el 79% de los trabajadores no se encuentran lo suficientemente motivados como para permanecer en la empresa. En esa misma línea, el 38% de los trabajadores de esta sección siempre renunciarían si se les presenta otra oportunidad mejor; y si a esto se le agrega el 31% de los trabajadores que dicen que casi siempre lo harían; se puede concluir que el 69% de los trabajadores no les motiva trabajar para esta empresa.

Relación entre la motivación y la gestión del desempeño de los trabajadores

El análisis mostró que es mucho mayor la tendencia de los trabajadores de la sección de servicio automotriz ($R^2 = 47.3\%$) que estén más motivados por la gestión del desempeño que los trabajadores de la sección de planchado y pintura ($R^2 = 52.3\%$). En otras palabras, se puede decir que los trabajadores de la sección de planchado y pintura se encuentran más desmotivados que los de la sección de servicio automotriz (ver Gráfico 1).

Sin embargo, la diferencia entre un sector y el otro no es mucha. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los trabajadores de la sección de planchado y pintura son más jóvenes y tienen menos tiempo de servicios en la empresa que los trabajadores de la sección de servicio automotriz. Ello explica que el 70% de los trabajadores del área de planchado y pintura se encuentran entre las edades de 20 a 35 años de edad; mientras que sólo el 7% de los trabajadores de la sección de servicio automotriz poseen entre 20 a 35 años de edad. La gran mayoría de trabajadores del sector de servicio automotriz se encuentran entre 36 a 50 años de edad, los cuales representan el 56% del total.

Discusión

La hipótesis general planteada fue que la gestión del desempeño tiene relación con la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicio de la empresa, la cual fue comprobada con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados y respaldada por las hipótesis específicas planteadas. Esta hipótesis será discutida ampliamente luego de que explicar las hipótesis derivadas de ella que se presentan a continuación.

La primera hipótesis específica planteada fue que las inducciones, los manuales y reglamentos internos de trabajo, las capacitaciones y la retroalimentación son los factores de gestión del desempeño de la empresa automotriz. Se comprobó que se gestionan estos factores pero de manera negativa, a excepción de la percepción que tienen ambas secciones sobre las herramientas y recursos suficientes y las evaluaciones de desempeño imparciales.

No se puede decir que la gestión del desempeño sea óptima como se ha podido observar en los resultados. El 66% de los trabajadores del sector de servicio automotriz manifestaron que siempre o casi siempre cuentan con las herramientas y recursos suficientes para desarrollar sus labores; y el 62% de los de planchado y pintura manifestaron que siempre o muchas veces cuentan con ellas; esto quiere decir que los empleados de mantenimiento y servicio tienen las herramientas y recursos suficientes para desarrollar sus labores.

Vitéri (2011) mostró en su investigación que los empleados de la empresa automotriz donde aplicó su estudio cuentan con las herramientas y demás condiciones de trabajo para facilitar sus labores; y a esto se le suma que trabajan en condiciones seguras para su salud. Sin embargo, en el caso de la empresa automotriz evaluada para el presente estudio, se observó que no cuentan con las condiciones adecuadas y las herramientas de seguridad y salud que los proteja de enfermedades y accidentes profesionales.

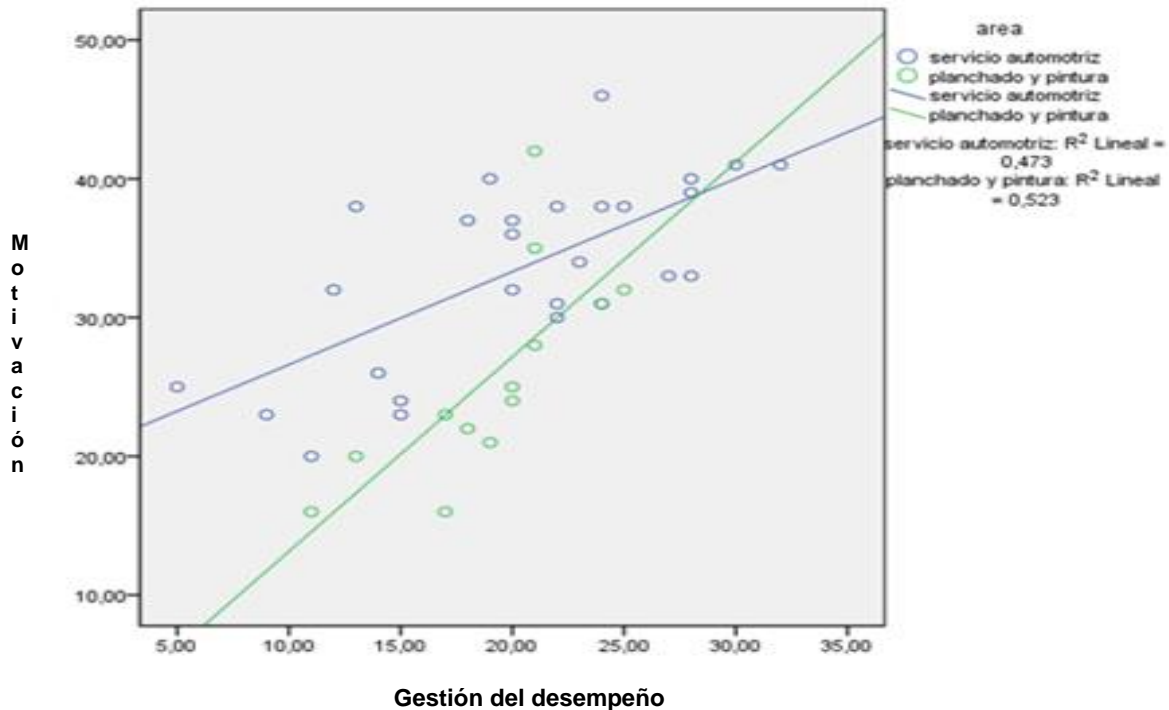


Gráfico 1: Correlación entre gestión del desempeño y motivación de los trabajadores del área de mantenimiento automotriz

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta a escala estandarizada

Con respecto a la información laboral expuesta en los manuales de trabajo, inducciones y reglamentos internos se pudo apreciar en los resultados que también son factores que están muy diferenciados en ambos sectores; ya que el 63% de los trabajadores del sector de servicio automotriz manifestaron que pocas veces, casi nunca o nunca reciben esta información y el 92% de los de planchado y pintura dijeron que casi nunca o nunca la reciben. Vitéri (2011) muestra en su investigación que el personal evaluado no está de acuerdo que la información que recibe sea la suficiente para desarrollar sus labores, lo cual se asemeja a lo que sucede con la inducción en el caso de la presente investigación. Además, la mayoría del personal no conoce la visión, misión y objetivos de la empresa lo cual se asemeja a lo que sucede con los manuales y reglamentos internos evaluados en la presente investigación. Todo ello demuestra que no solamente los incentivos o el ambiente laboral son factores que se relacionan con la motivación sino que también contar con las herramientas, recursos recibir inducciones, manuales y reglamentos internos son elementos indispensables que influyen en ellos.

Guzmán y Olave (2004) encontraron que las empresas donde aplicaron sus instrumentos de evaluación trabajan constantemente con capacitaciones para que sus empleados estén más motivados; Quintero, Africano y Faría (2008) encontraron que más del 55% de los trabajadores de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago consideró a las capacitaciones como elementos que permiten que puedan ser más capaces de enfrentar las dificultades que se les presente en sus diferentes funciones. En el caso de la empresa, el 78% de los trabajadores del sector automotriz manifestaron que casi nunca o nunca reciben capacitaciones; mientras que el 84% de los de planchado y pintura dijeron que la reciben pocas veces, casi nunca o nunca. Ambos resultados son preocupantes debido a que en este tipo de empresas, donde la tecnología de los autos avanza a una velocidad imparable es imprescindible que los trabajadores reciban constantes capacitaciones para tener un mejor desempeño.

Las evaluaciones de desempeño que realizan los supervisores de manera informal son consideradas por el área de mantenimiento y servicios que son efectuadas normalmente de manera imparcial; sin embargo el problema

reside en que ambos sectores no reciben la retroalimentación necesaria para desempeñarse bien en sus puestos de trabajo; esta situación los desmotiva debido a que no saben si las labores que realizan las están haciendo de una manera efectiva o si tienen que modificar alguna conducta o acción en el tiempo necesario lo cual da paso a la mayor cantidad de errores en el servicio, roces, discusiones y llamadas de atención innecesarias.

Volviendo al caso de la empresa automotriz de la presente investigación, ya que no reciben la retroalimentación suficiente sobre sus labores, casi el total del área de mantenimiento y servicio automotriz manifestó tener un buen desempeño laboral y que se esfuerzan por desarrollar sus funciones con efectividad; al no contar con esta valiosa información los trabajadores asumen que están haciendo lo correcto y es por ello que a su vez sienten que la empresa no está reconociendo este esfuerzo. No se puede determinar si los trabajadores del área de mantenimiento y servicio automotriz tienen o no un buen desempeño laboral, ya que no existen resultados objetivos lo cual fue una gran limitación, porque no se cuenta con información que sirvan como prueba contundente que respalde lo manifestado por los trabajadores.

Finalmente, con respecto al uso responsable del *know how* de la empresa, los trabajadores de las áreas evaluadas manifestaron que pocas veces usan dicha experticia de la empresa sólo para atender exclusivamente a clientes de la empresa; mientras que los trabajadores de planchado y pintura dijeron que casi siempre o siempre usan este conocimiento especializado para atender exclusivamente a clientes de la empresa. Esta situación se da debido a que la mayoría de los trabajadores del sector automotriz son personas de edad avanzada que tienen familia y otras necesidades personales que atender, además, es más factible atender a cualquier persona que tenga un auto ya que realizan labores de mecánica pura. No ocurre lo mismo con los trabajadores del sector de planchado y pintura, ya que a pesar de que son más jóvenes y no están satisfechos con sus remuneraciones no tienen tantas responsabilidades como los del sector de servicio automotriz; además que para que brinden sus servicios a otros clientes que no sean de la empresa es necesario contar con un

taller debido a la complejidad de su labor y a que la reparación de las autopartes es una actividad que puede demorar varios días para que las piezas puedan secar y tomar la forma requerida antes de colocarlas en su lugar.

La segunda hipótesis específica planteada fue que la motivación recibida por sus jefes, los incentivos monetarios, las actividades recreativas son los factores que motivan a los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Se demostró en ambas secciones que estos factores los motivan negativamente. Sin embargo, para los trabajadores de servicio automotriz la motivación que reciben por parte de sus compañeros de trabajo, los incentivos no monetarios, la autoridad para tomar decisiones y el ambiente laboral que obtuvieron resultados positivos; caso contrario ocurre con los de planchado y pintura que respondieron negativamente a estos factores.

En el caso de la percepción que tienen ambos grupos con respecto a la motivación brindada por el jefe, se mostró que el 52% de los trabajadores del sector automotriz consideran que reciben pocas veces, casi nunca o nunca motivación de sus jefes y el 85% de los trabajadores de planchado y pintura aducen que casi nunca o nunca la reciben. Vitéri (2011) muestra que sucede una situación similar en Depalautos ya que los trabajadores manifestaron no ser tratados con mucha amabilidad y confianza lo cual no lo mantiene motivados. Baguer (2009) considera que para que un empleado confíe en su superior es necesario que este último construya una imagen ejemplar de él mismo, lo cual es muy probable que no suceda en ambas empresa.

Lawler (1996) considera que es necesario otorgar a los trabajadores algún tipo de retribución, en especial para aquellos que realizan tareas monótonas y repetitivas como es en el caso de los trabajadores de mantenimiento y servicio automotriz para que estén motivados a realizar sus labores con efectividad y no por obligación. Aplicando la teoría de la modificación de la conducta de Skinner, si se quiere reforzar un comportamiento o cambiar una conducta negativa a positiva en un trabajador se necesita elaborar metas alcanzables para los trabajadores, retroalimentación, incentivos o reconocimientos por hacer bien su trabajo.

Torres (2005) mostró que el 73.5% de las enfermeras consideró al poder, que para la

presente investigación es considerada como autoridad, como un indicador de motivación interna efectivo, situación que se comprueba con lo ocurrido en la empresa; ya que los trabajadores del sector de servicio automotriz manifestaron que a veces tienen autoridad para tomar decisiones y que desearían tener mucho más autoridad para estar más motivados en sus respectivos puestos de trabajo. Una situación similar se da con los trabajadores del sector de planchado y pintura ya que manifestaron que casi nunca o nunca tenía esta autoridad y que desearían tenerla para estar más motivados.

Con respecto al salario, el 55% de los trabajadores del sector de servicio automotriz manifestó que pocas veces, casi nunca o nunca; sin embargo el 61% de los del sector de planchado y pintura dijeron que casi nunca o nunca los motiva. Se puede decir que a los trabajadores del sector de planchado y pintura les desmotiva mucho más el salario que perciben debido a que no tienen mucho tiempo trabajando en la empresa y además esperan mejores remuneraciones ya que en su mayoría son jóvenes y les interesa recibir más dinero probablemente para tener mayor calidad de vida y principalmente hacer realidad sus planes de vida; como estudiar una carrera que les dé un mejor futuro, adquirir aparatos tecnológicos acorde a la vanguardia, casarse, entre otros aspectos. Vitéri (2011) mostró en su investigación resultados similares, ya que los trabajadores manifestaron que el salario que perciben no compensa la labor que realizan. Como bien mencionan Kouzes y Posner (2005), es muy poco probable que en las empresas se generen constantemente promociones o aumentos; pero se puede optar por otro tipo de recompensas como las intrínsecas que no genera costos y se pueden dar ilimitadamente. Los planes de desarrollo pueden cubrir en cierta forma la necesidad de tener una carrera a los trabajadores y a mi parecer son más efectivos que los aumentos o los bonos ya que implica hacer un seguimiento al trabajador para evaluar su desempeño en la preparación que se le está dando y por tanto se genera un vínculo más cercano entre la empresa y el colaborador.

El ambiente laboral es otra premisa que está muy demarcada por ambos sectores, ya que el 52% de los trabajadores del sector de servicio automotriz considera que normalmente trabajan bajo un ambiente laboral agradable; mientras que el 84% de los

trabajadores del sector de planchado y pintura manifestaron que pocas veces, casi nunca o nunca tienen un ambiente laboral agradable. Estos resultados respaldan lo manifestado con respecto a la motivación recibida por los jefes y colegas.

Y es por ello que también los trabajadores del sector de servicio automotriz prefieren en su mayoría participar de actividades recreativas con sus compañeros de trabajo, porque se sienten identificados con ellos y mantienen buenas relaciones de trabajo. En el caso del sector de planchado y pintura, les interesa poco este tipo de actividades, probablemente debido a que no están muy identificados con sus compañeros de trabajo.

Finalmente, a pesar de que los trabajadores del sector de servicio automotriz estén más motivados que los de planchado y pintura; ambos sectores manifestaron que si se les presenta una mejor oportunidad laboral estarían dispuestos a renunciar a la empresa. Esta situación se da debido a que la gran mayoría de los trabajadores del área de servicio automotriz son más antiguos que los de planchado y pintura; la razón por la que se mantienen aún en la empresa es porque llevan años trabajando para la misma marca y porque tienen buenas relaciones con los dueños. Esta situación no se da en el sector de planchado y pintura ya que la gran mayoría son jóvenes y no han tenido la oportunidad de relacionarse o involucrarse más con los dueños por motivo de que actualmente uno de ellos falleció y el otro se encuentra bastante delicado de salud hace varios años. Además, ellos buscan mejores oportunidades laborales para acceder a una línea de carrera donde puedan desarrollarse. Vitéri (2011) mostró en su investigación que los trabajadores de Depalautos consideraron que a pesar de las circunstancias difíciles que pasen en la empresa se mantendría laborando ahí; lo cual es muy probable que sea por las buenas condiciones físicas y seguras o por la jornada laboral cómoda.

Luego de tener más claro el panorama de los resultados de las hipótesis específicas, es propio comentar los resultados de la hipótesis general. La correlación de las dos variables se da para ambos sectores, sin embargo no existe mucha diferencia entre la correlación del sector de servicio automotriz y el de planchado y pintura como se esperaba. Esta situación demuestra que efectivamente existe desmotivación por la gestión ineficiente del

desempeño en esta empresa. Sin embargo, a pesar de que los trabajadores del sector de servicio automotriz estén casi igualmente desmotivados que el sector de planchado y pintura, los motivos por los cuales no se retiran de la empresa son porque llevan años trabajando para ella, han establecido amistades largas, han aprendido todo del negocio durante casi toda su vida laboral, conocen todos los problemas que han surgido durante la existencia de la empresa, han tenido la oportunidad de relacionarse con los dueños y se siente más comprometidos por ello.

Los trabajadores de planchado y pintura no han tenido mucha relación con los dueños y la relación laboral que tienen con la empresa directamente no ha surgido desde hace mucho tiempo, ya que esta área ha funcionado como un servicio complementario debido a que se presentaba la necesidad de brindar este servicio a los clientes; es por ello que no se tenía mucho contacto con estos trabajadores y se les pagaba por honorarios, ya que el giro del negocio de la empresa es en esencia trabajar con los repuestos de la marca japonesa y no dar servicio de planchado y pintura en sí.

Conclusiones

Las inducciones, manuales y reglamentos internos de trabajo, las capacitaciones y la retroalimentación; factores de la gestión del desempeño que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Los factores de la gestión del desempeño de la empresa no son óptimos, ya que según la percepción de la mayoría de los trabajadores de ambos sectores; sólo los factores “contar con herramientas y recursos suficientes” y “las evaluaciones de desempeño imparciales” son positivos.

La motivación recibida por el jefe, los incentivos monetarios, el salario percibido y gozar de actividades recreativas con compañeros de trabajo; factores motivacionales que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Los niveles de motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa no son óptimos, debido a que para el sector de servicio

automotriz “la motivación ejercida por sus compañeros de trabajo”, “los incentivos no monetarios”, “la autoridad para tomar decisiones” y “el ambiente laboral” son positivos. Sin embargo, para el sector de planchado y pintura estos factores son negativos.

No se realiza la evaluación de desempeño con un instrumento de medición formal; lo cual impide obtener información detallada y objetiva para saber si los trabajadores poseen o no un desempeño óptimo que genere valor para la empresa.

Existe relación entre la motivación y la gestión del desempeño de los trabajadores del área de mantenimiento automotriz de la empresa, ya que se demostró que en los sectores de planchado y pintura como en el de servicio automotriz la mala gestión del desempeño ha repercutido negativamente sobre la motivación de los trabajadores.

Recomendaciones

Otorgar la función de gestionar el desempeño a un especialista en recursos humanos que se encargue de velar por la buena administración del personal y todo lo que sea necesario para que puedan desempeñarse efectivamente.

Efectuar un plan de capacitación anual donde se puedan programar charlas relacionadas a sus funciones así como los nuevos productos de la empresa japonesa con la que trabajan, nuevos procesos de mantenimiento y seguridad y salud en el trabajo principalmente.

Evaluar semestralmente el desarrollo de los factores motivacionales que se presentan en los trabajadores del área de mantenimiento y servicios, con el fin de detectar cuáles les afecta más y aplicar las medidas necesarias que permitan incrementar la motivación del personal.

Implementar un sistema de retribución basado en resultados, como bonos de productividad, o aquellos que puedan disfrutar con su familia como vales de consumo para diferentes productos o servicios; y como complemento es indispensable dar a los empleados incentivos no monetarios que se pueden dar constantemente sin generar costos elevados a la empresa como reconocimientos públicos que los haga sentirse reconocidos ante sus demás compañeros.

Implementar actividades recreacionales como campeonatos deportivos donde puedan competir con otras empresas, actividades de confraternidad por fechas especiales como el día del trabajador y navidad; para que pueda generarse un ambiente de mayor confianza y comunicación entre los trabajadores y sus jefes y lograr fidelizarlos con la empresa.

Implementar un sistema de evaluación de desempeño, preferentemente basado en competencias, de manera programada y organizada, tomando en cuenta indicadores que permitan tomar decisiones para los incentivos, las sanciones y principalmente las capacitaciones. Esto permitirá a los supervisores no tomar decisiones en base sus percepciones que dar resultados subjetivos, sino obtener resultados concretos y objetivos

Referencias

- Arana, W. (2004). *Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la Teoría de Frederick Herzberg*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. 132 p.
- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. 2ª ed. Madrid: Díaz de Santos.
- Chang, A. L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de Mccllland en los médicos del hospital Arzobispo Loayza*. (Tesis de maestría). Facultad de Medicina Humana San Fernando. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 61 p.
- Guzmán, P. y Olave, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Chile. Santiago. 166 p.
- Hernandez, N. (2010). *La motivación como factor del desempeño laboral en el departamento de mantenimiento de instrumentos del complejo petroquímico Morelos*. (Tesis de maestría). Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana. Veracruz. 110 p.
- Jáen, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de los factores psicosociales*. (Tesis doctoral). Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. 283 p.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2005). *El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. 2ª ed. Buenos Aires: Gránica.
- Lawler, E. (1996). *La ventaja definitiva: creando organizaciones participativas e innovadoras*. Barcelona: Gránica.
- Pérez, J. y Amador, C. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(3), 421-430.
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la Empresa Vigilantes Asociados, Costa Oriental Del Lago. *Negotium* 3(9), 33-51. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78230903>.
- Torres, Z. (2005). Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de Enfermería del Hospital Yarinacocha – Pucallpa – Perú. *Revista Científica de Enfermería* 13, 17. Disponible en: <http://www.cep.org.pe/cicep/revista/volumen1/cap%2013-17.pdf>
- Vitéri, J. (2011). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la empresa Depalauto S.A.* (Tesis de licenciatura). Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Escuela Politécnica del Ejército. Sangolquí. 202 p.

Anexos

Guía de observación

Esta guía de observación va dirigida a los trabajadores del área de servicios de la presente empresa. Los trabajadores observados deberán ser de sexo masculino, estar entre 35 y 65 años de edad, estar inscritos en planillas y tener como mínimo 5 años trabajando para la empresa.

Enunciados	Adecuado	Inadecuado	Apuntes
Distribución del ambiente donde se desempeñan.			
Las herramientas que utilizan para su trabajo.			
La forma en cómo se desempeñan en sus respectivos puestos de trabajo.			
Comportamiento de los supervisores al brindar inducciones.			
Comportamiento de los supervisores al brindar instrucciones.			
Comportamiento de los supervisores al brindar sanciones/recompensas.			
Comportamiento de los trabajadores al brindar inducciones.			
Comportamiento de los trabajadores al brindar instrucciones.			
Comportamiento de los trabajadores al brindar sanciones/recompensas.			

ANEXO 2

Encuesta de motivación y gestión del desempeño dirigida al área de mantenimiento y servicios

- **División:** _____
- **Edad:** ____
- **Especialidad/Cargo:** _____

Estimado trabajador:

Me es grato dirigirme a usted con la finalidad de poner en su conocimiento que el área para la cual usted brinda sus servicios ha sido seleccionada para efectuar un estudio de recursos humanos sobre motivación y gestión del desempeño. Cabe resaltar que los resultados obtenidos servirán de base para hacer recomendaciones a la empresa con el fin de mejorar sus condiciones de trabajo. Para ello, necesitareé recopilar información acerca de la percepción que usted tiene sobre su forma de trabajo. Para tal fin se ha diseñado la siguiente encuesta, la cual deberá ser respondida de manera personal. Además es anónima y deberá ser resuelta con la mayor objetividad posible. La información que proporcione es reservada y su uso es únicamente para lograr los objetivos propuestos.

Muchas Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Responda las alternativas según corresponda. Marque con una “X” la respuesta que más se adecúe a su experiencia laboral para las premisas planteadas a continuación:

Ítem	Nº	Enunciados	Respuesta					
			Siempre	Casi Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Casi Nunca	Nunca
MOTIVACIÓN	1	Mis compañeros de trabajo me motivan.						
	2	Mi jefe me motiva porque sabe escuchar y me ayuda en mis dificultades.						
	3	Recibo de la empresa incentivos monetarios.						
Ítem	Nº	Enunciados	Respuesta					

			Siempre	Casi Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Casi Nunca	Nunca
MOTIVACIÓN	4	Me motivaría recibir incentivos monetarios para trabajar mejor.						
	5	Recibo de la empresa incentivos no monetarios.						
	6	Me motivaría recibir incentivos no monetarios para trabajar mejor.						
	7	Tengo cierto grado de autoridad para tomar decisiones sobre mis funciones.						
	8	Me motivaría tener cierto grado de autoridad para tomar decisiones sobre mis funciones.						
	9	El pago que recibo me motiva a seguir trabajando con empeño.						
	10	Trabajo en un ambiente cordial y agradable que me motiva.						
	11	Me motivaría que mis compañeros y yo participemos de actividades recreacionales.						
	12	Si recibiera una propuesta mejor renunciaría.						

Ítem	N°	Enunciado	Respuesta					
			Siempre	Casi Siempre	Muchas Veces	Pocas Veces	Casi Nunca	Nunca
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	1	Dispongo de las herramientas y recursos suficientes para desempeñarme bien en mis labores.						
	2	Recibo una inducción efectiva, los manuales y reglamentos internos de la empresa.						
	3	Recibo la capacitación por parte de la empresa para desempeñarme bien en mi puesto de trabajo.						
	4	A mi parecer, las evaluaciones de desempeño son efectuadas de manera imparcial.						
	5	Recibo retroalimentación de mi jefe, lo que me permite corregir los errores sobre mi desempeño.						
	6	Doy mi mayor esfuerzo para hacer un trabajo de calidad.						
	7	No llevo el <i>know how</i> de la empresa para dar mis servicios a clientes que no son de la empresa o para llevarme a los clientes de la empresa a mi propio taller de servicios automotriz.						