



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**FACTORES QUE IMPACTAN EN LA MOTIVACIÓN DE
EQUIPOS DE PRODUCCIÓN QUE NO ALCANZAN METAS
ESTABLECIDAS**

**SUSTENTADO POR:
ROCÍO CAROLINA UGARTE BONILLA
PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C.A.

ABRIL 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S

CARLA MARIA PANTOJA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**FACTORES QUE IMPACTAN EN LA MOTIVACIÓN DE
EQUIPOS DE PRODUCCIÓN QUE NO ALCANZAN METAS
ESTABLECIDAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
ABEL EDGARDO SALAZAR MEJÍA**

**ASESOR TEMÁTICO
GABRIELA HUNG**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
LISETTE CÁRCAMO
MARTHA HERNÁNDEZ
SANDRA FLORES**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2016
ROCÍO CAROLINA UGARTE BONILLA

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

FACTORES QUE IMPACTAN EN LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE PRODUCCIÓN QUE NO ALCANZAN METAS ESTABLECIDAS

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:
ROCÍO CAROLINA UGARTE BONILLA**

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo presentar el análisis de las principales causas que afectan a la motivación y generan que un equipo de producción no tenga como resultado un buen desempeño laboral en el cumplimiento de sus metas establecidas, afectando a los miembros del equipo, ya que genera que ganen salario mínimo, y al clima laboral de la organización; asimismo, el cumplimiento de las mismas impacta de manera directa la eficacia y costo de la planta. Se estableció como objetivo principal identificar los factores que impactan en la motivación laboral de los equipos de producción y que conllevan a no alcanzar las metas de producción establecidas en la planta Jogbra Honduras, S.A. La hipótesis de investigación plantea que menos del 80% de los factores motivadores e higiénicos afectan la motivación de los equipos. La metodología que se implementó es de enfoque mixto, alcance descriptivo y diseño no experimental, implementando la encuesta, grupo focal y observación directa como técnicas de investigación. Como resultado principal se obtuvo se rechaza la hipótesis nula debido a que el p-valor es menor que el nivel de significancia y los principales factores que impactan la motivación son la rotación, ausentismo, servicio de almacén, oportunidad de crecimiento y apoyo del supervisor.

Palabras claves: Clima laboral, desempeño laboral, motivación laboral, producción, salario mínimo.



GRADUATE SCHOOL

FACTORES QUE IMPACTAN EN LA MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE PRODUCCIÓN QUE NO ALCANZAN METAS ESTABLECIDAS

AUTHOR:

ROCÍO CAROLINA UGARTE BONILLA

Abstract

The purpose of the following investigation is to present the analysis of the main causes that generates that a production team doesn't have a good job performance because they fail reaching the production goals, affecting every team member by earning only minimum wage and the working environment; likewise, the goals accomplishment directly impacts the facility effectiveness and cost. The established main objective is to identify the factors that impact in the production team's motivation leading to fail to achieve production goals in Jogbra Honduras, S.A. facility. The research hypothesis states that less than 80% of motivating and hygienic factors affects the motivation in the production teams. The methodology that was implemented is a mixed approach, descriptive scope and non experimental design, implementing surveys, focus group and direct observation. The main result is that the null hypothesis is rejected because the p-value is less than the level of significance and the factors that impact the teams motivations are turnover, absenteeism, warehouse service, job growth opportunity and production supervisor support.

Key words: Job performance, minimum wage, motivation, production, working environment.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios por haberme proporcionado la fortaleza y sabiduría para realizar todos mis estudios durante estos dos años y permitirme culminar con éxito mi carrera de maestría a pesar de todas las dificultades que se me han presentado durante estos años.

A familia, mi madre, padre y hermana, Mirtha Bonilla, Roberto Ugarte y Karina Ugarte, quienes fueron las personas que durante varios años soñaban y me motivaban para realizar mis estudios de maestría y quienes durante todo este proceso me brindaron su apoyo incondicional para poder continuar y lograr llegar hasta esta etapa final donde consigo el éxito de todos mis esfuerzos y dedicación. Tardé en tomar la decisión, pero lo logré y disfruté cada momento.

ROCÍO CAROLINA UGARTE BONILLA

AGRADECIMIENTO

A Jogbra Honduras, S.A. por permitirme realizar el trabajo de investigación dentro de las instalaciones de la empresa y especialmente a mi jefa, Nadia Pineda, quien fue la persona que me me apoyó y creyó en mí para realizar este proyecto.

A todo el personal directo, indirecto y administrativo que colaboraron en el desarrollo de la investigación.

A mis asesores, el Ing. Abel Salazar y la Lic. Gabriela Hung, quienes me orientaron con sus conocimientos y me apoyaron para realizar con éxito mi proyecto de graduación; asimismo, al Ing. Juan Carlos Muñoz, quien fue un pilar importante para la culminación de este proyecto. Les agradezco todo el tiempo que dedicaron para brindarme su apoyo incondicional y conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.2.1 ESTUDIOS PREVIOS	3
1.2.2 EFICACIA.....	3
1.2.3 SALARIO DEVENGADO.....	5
1.2.4 TIEMPOS DE PARO	7
1.2.5 AUSENTISMO	8
1.2.6 ROTACIÓN.....	10
1.2.7 ENCUESTA DE OPINIÓN.....	11
1.2.8 PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	12
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	13
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	18
2.1.1 MACROENTORNO	18
2.1.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL	18
2.1.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN	19
2.1.1.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL SALARIO MÍNIMO	20
2.1.2 MICROENTORNO	21
2.1.2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL	21
2.1.2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL	22
2.1.2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN	22

2.1.2.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SALARIO MÍNIMO	23
2.1.3 LOCAL.....	24
2.1.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL	24
2.1.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	26
2.1.3.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN	26
2.1.4 INTERNO.....	27
2.1.4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL	27
2.1.4.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	27
2.1.4.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN	27
2.1.4.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN	27
2.1.4.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL SALARIO MÍNIMO	28
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	28
2.2.1 CLIMA LABORAL	28
2.2.1.1 DEFINICIÓN.....	28
2.2.1.2 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	29
2.2.1.3 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	31
2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL	31
2.2.2.1 DEFINICIÓN.....	31
2.2.2.2 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	32
2.2.2.3 MODELOS TEÓRICOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	36
2.2.2.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	38
2.2.3 MOTIVACIÓN LABORAL.....	39
2.2.3.1 DEFINICIÓN.....	39
2.2.3.2 MODELOS TEÓRICOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	39
2.2.3.3 MEDICIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	41
2.2.4 PRODUCCIÓN	42
2.2.4.1 DEFINICIÓN.....	42
2.2.4.2 DIMENSIONES DE LA PRODUCCIÓN.....	43
2.2.4.3 MODELOS TEÓRICOS DE LA PRODUCCIÓN	44
2.2.4.4 MEDICIÓN DE LA PRODUCCIÓN	45
2.2.5 SALARIO MÍNIMO	46

2.2.5.1 DEFINICIÓN.....	46
2.2.5.2 MEDICIÓN DEL SALARIO MÍNIMO	46
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	47
2.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	48
2.3.1.1 MOTIVACIÓN LABORAL.....	48
2.3.2 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	48
2.3.2.1 VARIABLES INDEPENDIENTES DEL CLIMA LABORAL.....	48
2.3.2.2 VARIABLES INDEPENDIENTES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	49
2.3.2.3 VARIABLES INDEPENDIENTES DE PRODUCCIÓN	51
2.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR.....	52
2.4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	52
2.4.2 TÉCNICAS UTILIZADAS	53
2.4.2.1 ENCUESTA.....	53
2.4.2.2 GRUPO FOCAL.....	54
2.4.2.3 OBSERVACIÓN DIRECTA.....	55
2.4.3 HERRAMIENTAS UTILIZADAS	56
2.4.3.1 CUESTIONARIO.....	56
2.4.3.2 ANÁLISIS DE DATOS.....	56
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	57
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	57
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	57
3.1.2 HIPÓTESIS	59
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	59
3.2.1 ENFOQUE.....	60
3.2.2 ALCANCE	60
3.2.3 TIPO DE DISEÑO	60
3.2.4 TIPO DE MUESTRA.....	61
3.2.5 TÉCNICA.....	61
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.3.1 POBLACIÓN	62
3.3.2 MUESTRA	62

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	63
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	63
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	63
3.4.1 INSTRUMENTOS	63
3.4.1.1 CUESTIONARIO	63
3.4.1.2 ANÁLISIS DE DATOS.....	64
3.4.1.3 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	64
3.4.2 TÉCNICAS.....	64
3.4.2.1 ENCUESTA.....	64
3.4.2.2 GRUPO FOCAL.....	65
3.4.2.3 OBSERVACIÓN DIRECTA.....	65
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	65
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	65
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	65
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	66
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	67
4.1 CUESTIONARIO	67
4.1.1 RESULTADO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	67
4.1.2 RESULTADO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES	69
4.1.2.1. VARIABLE SATISFACCIÓN.....	69
4.1.2.2 VARIABLE AUSENTISMO.....	76
4.1.2.3 VARIABLE ROTACIÓN.....	78
4.1.2.4 VARIABLE RELACIÓN JEFE - COLABORADOR.....	80
4.1.2.5 VARIABLE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	84
4.1.2.6 VARIABLE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.....	89
4.1.2.7 VARIABLE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	90
4.1.2.8 VARIABLE DESARROLLO Y PLAN DE SUCESIÓN.....	93
4.1.2.9 VARIABLE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTOS	95
4.1.2.10 VARIABLE EFICACIA	99
4.1.2.11 VARIABLE CALIDAD	101
4.2 GRUPO FOCAL.....	104

4.3 OBSERVACIÓN DIRECTA	104
4.4 ANÁLISIS FACTORIAL.....	105
4.4.1 CORRELACIONES	106
4.4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS	109
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1 CONCLUSIONES.....	111
5.2 RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	119
ANEXO 1. ENCUESTA	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de las sesiones de grupo	55
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	57
Tabla 3. Diseño de la investigación	60
Tabla 4. Plan de ejecución para diseño de investigación.....	62
Tabla 5. Alfa de Cronbach.....	64
Tabla 6. Prueba de KMO y Esfericidad de Bartlett	106
Tabla 7. Varianza total explicada.....	107
Tabla 8. Comunalidades.....	108
Tabla 9. Prueba Z de hipótesis para la proporción.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Eficacia Año 2018 Equipo Amor y Paz	4
Figura 2. Eficacia Año 2018 Equipo Plenitud	4
Figura 3. Salario devengado Año 2018 Equipo Amor y Paz	6
Figura 4. Salario devengado Año 2018 Equipo Plenitud.....	6
Figura 5. Tiempo de paro Año 2018 Equipo Amor y Paz	7
Figura 6. Tiempo de paro Año 2018 Equipo Plenitud	8
Figura 7. Ausentismo Año 2018 Equipo Amor y Paz	9
Figura 8. Ausentismo Año 2018 Equipo Plenitud	9
Figura 9. Rotación Año 2018 Equipo Amor y Paz	10
Figura 10. Rotación Año 2018 Equipo Plenitud.....	11
Figura 11. Resultado Encuesta de Opinión 2018.....	12
Figura 12. Resultado Programa de Satisfacción Laboral Año 2018.....	13
Figura 13. Brecha entre Meta Eficacia y Eficacia Real	14
Figura 14. Variaciones de las exportaciones en los principales países.....	19
Figura 15. Comparación de los salarios mínimos de los países asiáticos.....	20
Figura 16. Número de plantas maquiladoras en México y sus empleados.	21
Figura 17. Comparación canasta básica y salario mínimo en el año 2018.	24
Figura 18. Relación de la evaluación de desempeño	33
Figura 19. Componentes de la Compensación.....	34
Figura 20. Determinantes del desempeño laboral de Campbell	36
Figura 21. Los ocho componentes del desempeño de Campbell.....	37
Figura 22. Modelo de Campbell	38
Figura 23. Factores de motivación e higiene	40
Figura 24. Relación entre variable dependiente y variables independientes	47
Figura 25. Clasificación de la técnica de encuesta	54
Figura 26. Motivación en el trabajo.....	68
Figura 27. Motivado en el trabajo Equipo Amor y Paz	68
Figura 28. Motivado en el trabajo Equipo Plenitud.....	69
Figura 29. Servicio de Almacén.....	70

Figura 30. Servicio de Almacén Equipo Amor y Paz.....	71
Figura 31. Servicio de Almacén Equipo Plenitud.....	71
Figura 32. Apoyo supervisor de producción.....	72
Figura 33. Apoyo supervisor de producción Equipo Amor y Paz	73
Figura 34. Apoyo supervisor de producción Equipo Plenitud.....	73
Figura 35. Solución problemas máquina mala, falta de materiales y mala calidad	74
Figura 36. Solución problemas Equipo Amor y Paz.....	75
Figura 37. Solución problemas Equipo Plenitud	75
Figura 38. Ausentismo	76
Figura 39. Ausentismo Equipo Amor y Paz	77
Figura 40. Ausentismo Equipo Plenitud	77
Figura 41. Rotación.....	78
Figura 42. Rotación Equipo Amor y Paz	79
Figura 43. Rotación Equipo Plenitud.....	79
Figura 44. Relación con jefe inmediato	80
Figura 45. Relación con jefe inmediato Equipo Amor y Paz	81
Figura 46. Relación con jefe inmediato Equipo Plenitud	82
Figura 47. Motiva tener buena relación con jefe inmediato	83
Figura 48. Motiva tener buena relación con jefe inmediato Equipo Amor y Paz.....	83
Figura 49. Motiva tener buena relación con jefe inmediato Equipo Plenitud	84
Figura 50. Retroalimentación sobre resultados de desempeño laboral.....	85
Figura 51. Retroalimentación desempeño laboral Equipo Amor y Paz.....	86
Figura 52. Retroalimentación desempeño laboral Equipo Plenitud.....	86
Figura 53. Motiva tener un buen desempeño laboral.....	87
Figura 54. Motiva tener un buen desempeño laboral Equipo Amor y Paz	88
Figura 55. Motiva tener un buen desempeño laboral Equipo Plenitud.....	88
Figura 56. Conoce especificaciones de la operación	89
Figura 57. Conoce la meta de su operación	90
Figura 58. Beneficios satisfacen necesidades básicas.....	91
Figura 59. Beneficios satisfacen necesidades básicas Equipo Amor y Paz.....	92
Figura 60. Beneficios satisfacen necesidades básicas Equipo Plenitud.....	92

Figura 61. Oportunidad de crecimiento	93
Figura 62. Oportunidad de crecimiento Equipo Amor y Paz	94
Figura 63. Oportunidad de crecimiento Equipo Plenitud	95
Figura 64. Oportunidad de entrenamiento	96
Figura 65. Oportunidad de entrenamiento Equipo Amor y Paz.....	96
Figura 66. Oportunidad de entrenamiento Equipo Plenitud	97
Figura 67. Entrenamiento métodos correctos de operaciones	98
Figura 68. Entrenamiento métodos correctos de operaciones Equipo Amor y Paz.....	98
Figura 69. Entrenamiento métodos correctos de operaciones Equipo Plenitud.....	99
Figura 70. Presión de metas	100
Figura 71. Presión de metas Equipo Amor y Paz	100
Figura 72. Presión de metas Equipo Plenitud	101
Figura 73. Servicio auditor de calidad	102
Figura 74. Servicio auditor de calidad Equipo Amor y Paz	103
Figura 75. Servicio auditor de calidad Equipo Plenitud	103

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta la estructura del documento y explica con claridad los antecedentes que fundamentan el estudio y el planteamiento del problema que lo sustenta, detallando los objetivos que se pretenden alcanzar, la importancia de realizar el mismo y lo que se logrará con los resultados de la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

Generar utilidades es el objetivo principal de toda empresa, y para lograrlo se deben de plantear las estrategias y metas que ayudarán a conseguirlas.

La motivación juega un papel muy importante para el cumplimiento de las metas organizacionales, ya que éste es el motor que impulsa a los empleados a lograr con éxito sus funciones. Los empleados que se encuentran motivados se sienten comprometidos y parte importante de la compañía, lo que resulta que tendrán un mayor rendimiento laboral, generarán ideas de mejora relacionadas a sus puestos de trabajo, reducirán los riesgos de accidentes laborales debido a que estarán atentos a sus labores y esto ayuda a que la empresa mejore su competitividad.

En el sector maquila las metas y la motivación deben de ir de la mano, ya que el ambiente laboral es un ambiente acelerado y de presión, donde la producción debe de irse cumpliendo hora tras hora. Cuando un equipo de producción no cumple sus metas de producción, los asociados solo ganan salario mínimo y esto afecta la motivación del mismo, ya que el objetivo de todos los asociados es ganar más a través de sus resultados. Existen diferentes factores que ocasionan que los equipos de producción no puedan cumplir sus respectivas metas de producción y éstos afectan la motivación de los mismos, impactando en los resultados obtenidos, lo que genera que los equipos no puedan salir del círculo que los mantiene sin cumplimiento y ganando únicamente el salario mínimo en cada fecha de pago.

Para el siguiente trabajo se ha seleccionado a la planta Jogbra Honduras, S.A de la compañía Hanes Brands, Inc. con la finalidad de conocer cuáles son los factores que impactan en la

motivación de los asociados de producción para poder cumplir con sus metas de producción, mismos que se identificaron a través de estudios de capacidad, encuestas para conocer la motivación y satisfacción de los mismos y análisis de los resultados que se han obtenido en los equipos Amor y Paz y Plenitud durante el año 2018 y los meses de Enero y Febrero del 2019.

El estudio se realizó para comprender la situación actual de los equipos y ayudarlos a alcanzar sus metas de producción, con el objetivo de que los asociados puedan ganar más del salario mínimo y la planta pueda aumentar su eficacia y cumplimiento de pedidos para satisfacer a los clientes.

1.2 ANTECEDENTES

A partir del año 2018 la planta Jogbra Honduras, S.A. empezó a realizar una transición completa de tipo de producto, originalmente se confeccionaba ropa deportiva y brassiere bajo las operaciones de Intimates y la transformación llevó a la planta a la confección de prendas como pantalones, camisetas y panties, ahora bajo las operaciones de Knits.

El cambio de producto ha sido un proceso de adaptación lento por parte de todo el personal de la planta y existen varios equipos de producción que no logran cumplir con las metas establecidas para los estilos asignados, por lo tanto, se encuentran ganando un salario mínimo.

Las operaciones que se realizaban en la división de Intimates eran más cortas, requerían menos esfuerzo físico por parte del operador para poder realizarlas y ya era un producto familiar para los mismos. Al pasar por la transformación de los productos, los asociados de producción se encuentran con prendas largas, de tela pesada y esto genera que el operador tenga que realizar grandes movimientos y esfuerzo físico para poder realizar las operaciones que componen la prenda. Dichos cambios de esfuerzo y movimientos han resultado ser procesos de aprendizaje y adaptación para todos los empleados de la planta.

Los niveles de eficacia que ha presentado la planta Jogbra no han sido los esperados, ya que no se ha logrado el cumplimiento de la misma, obteniendo resultados por debajo de las metas de

eficacia proyectadas por la planta.

Para la presente investigación se consideró a los equipos Amor y Paz y Plenitud para identificar los factores que han afectado a dichos equipos y han provocado que no se cumpla con las metas establecidas. En relación a lo antes mencionado se analizan los siguientes resultados:

1.2.1 ESTUDIOS PREVIOS

Se realizó una investigación en diferentes centros de educación superior ubicados en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, Honduras, con el objetivo de identificar y conocer los estudios previamente elaborados sobre temas relacionados a la motivación de los equipos de producción y los factores que impactan en ellos para tener como resultado el alcanzar o no las metas establecidas.

No se encontró registro sobre la temática tratada en la investigación realizada en los diferentes centros educativos.

1.2.2 EFICACIA

La eficacia de los equipos se mide a través de la relación entre las horas ganadas y las horas trabajadas de cada equipo durante cada una de las semanas fiscales, de este modo se obtiene el porcentaje de cumplimiento logrado con relación a las metas establecidas de acuerdo a las proyecciones realizadas por el departamento de Ingeniería de la planta. Al cierre de cada mes se logra tener un resultado real del cumplimiento de eficacia para cada equipo y el resultado general de la planta.

Para comprender la información de los resultados analizados, se detalla los datos de eficacia durante el año 2018 para cada uno de los equipos estudiados.

El equipo Amor y Paz muestra eficacias reales por debajo de las metas que se establecieron. En la figura 1 se puede observar que durante el año 2018 el cumplimiento del equipo estuvo por debajo de un promedio del 79%, lo que significa que en ninguno de los meses del año el equipo

cumplió con los planes de producción.

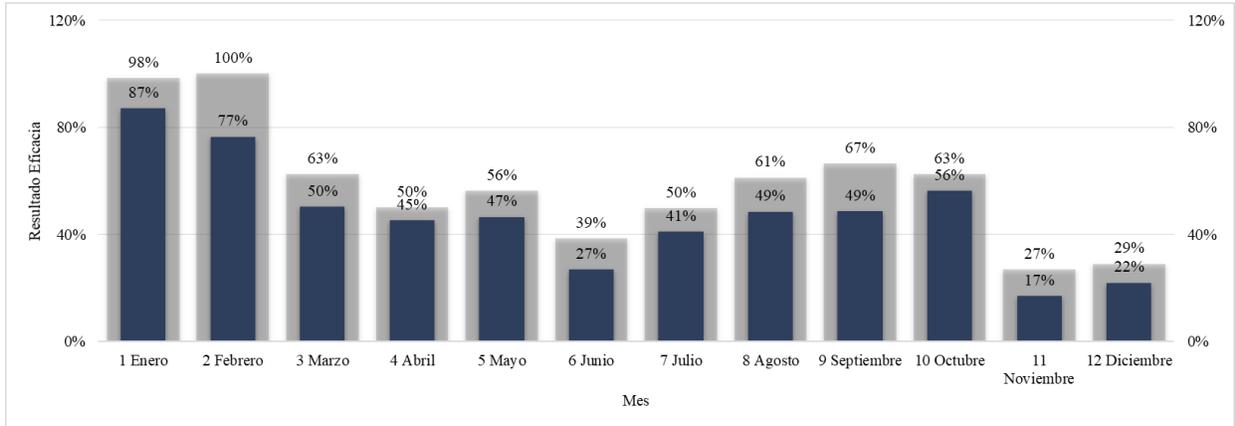


Figura 1. Eficacia Año 2018 Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia.

En el equipo Plenitud también se obtiene información de eficacias reales por debajo de las metas. El promedio de cumplimiento del equipo durante el año 2018 fue un 84%, en la figura 2 se pueden observar los resultados obtenidos durante cada uno de los meses. En el mes de Julio fue el único mes donde el equipo logró cumplir con los planes de producción, por eso se muestra que su eficacia real es mayor a la eficacia meta del mes.

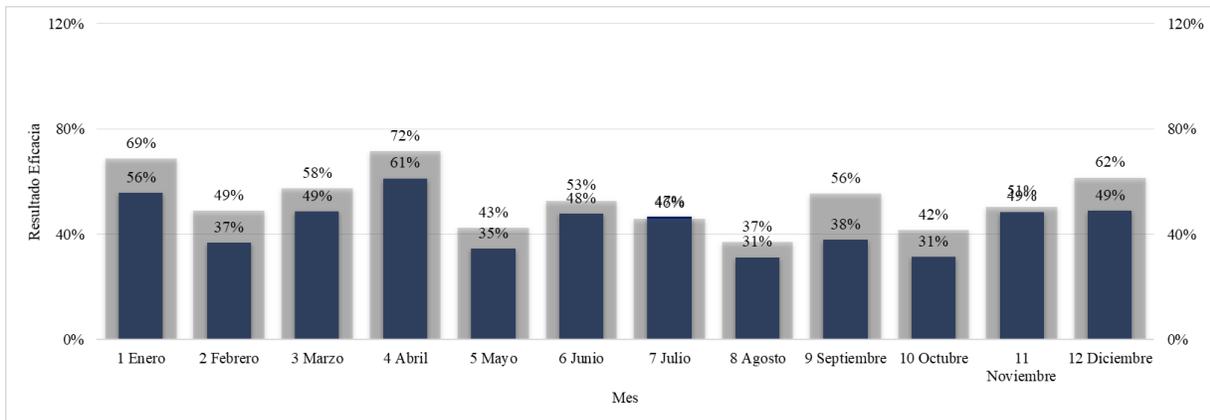


Figura 2. Eficacia Año 2018 Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia.

En el mes de Julio se puede observar que la meta de eficacia era de 46% y el equipo logró

obtener una eficacia de 46.6%, siendo así el único mes en que logró alcanzar la meta establecida. Ambos equipos se encuentran por debajo de lo esperado, la información histórica muestra que esta baja eficacia se debe a que los equipos no producen la cantidad de docenas que están proyectadas; sin embargo, el equipo Plenitud tuvo mejores resultados en comparación con Amor y Paz.

1.2.3 SALARIO DEVENGADO

El salario devengado es la cantidad de dinero que los empleados reciben por el cumplimiento de su trabajo, mismo que se recibe semanalmente. Para esto, el salario mensual establecido para cada uno de los empleados se divide entre la cantidad de semanas fiscales que corresponden a un mes, obteniendo así, la cantidad salarial que se recibirá en cada una de las semanas para cada empleado.

La planta cuenta con una tabla salarial que estipula los rangos de porcentaje de eficacia o cumplimiento que debe tener un asociado de producción para determinar el salario que devengará de acuerdo al resultado obtenido por el equipo. Tal como se menciona anteriormente, dicho cálculo de eficacia o cumplimiento debe ser de forma semanal, para obtener la cantidad de salario devengado para los empleados de cada uno de los equipos de producción.

De acuerdo con la tabla salarial las eficacias que se encuentren en un rango de 0% a 79% devengarán un salario semanal equivalente al salario mínimo, sin ganar bonos por cumplimiento de meta; por lo tanto, aquellos equipos que obtengan resultados de eficacia de 80% en adelante empezarán a devengar un salario mayor al salario mínimo, el cual se va incrementando con respecto al porcentaje de eficacia obtenido.

En la figura 3 se detalla los resultados de salario devengado por el equipo Amor y Paz durante las 50 semanas del año 2018. La gráfica muestra que el equipo devengó un salario mayor al salario mínimo en las semanas uno a siete, 10, 12 a 14, 16 a 20, 26 a 29, 35, 41 a 42, 44 y 49, lo que significa que en 25 semanas devengó únicamente salario mínimo, lo que representa el 50% del año; éste resultado tiene relación con lo presentado en la figura 1, ya que como se mencionó anteriormente, el salario devengado depende del porcentaje de eficacia o cumplimiento que haya

logrado el equipo.

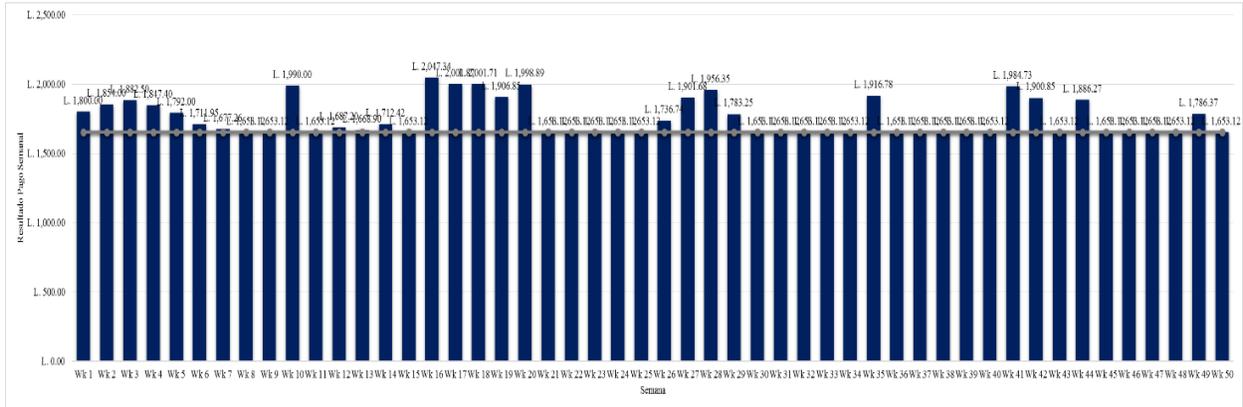


Figura 3. Salario devengado Año 2018 Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia.

El equipo Plenitud muestra mejores resultados en comparación con Amor y Paz, ya que tal como se ilustra en la figura 4, los salarios devengados durante el año 2018 representan un 46% de las semanas del año devengando salario mínimo (un 4% menos en contraste con el equipo anterior), es decir, durante 23 semanas, las cuales fueron la semana uno, tres, cinco a siete, 13 a 16, 20, 22, 26, 30 a 31, 35 a 41, 43 y 50.

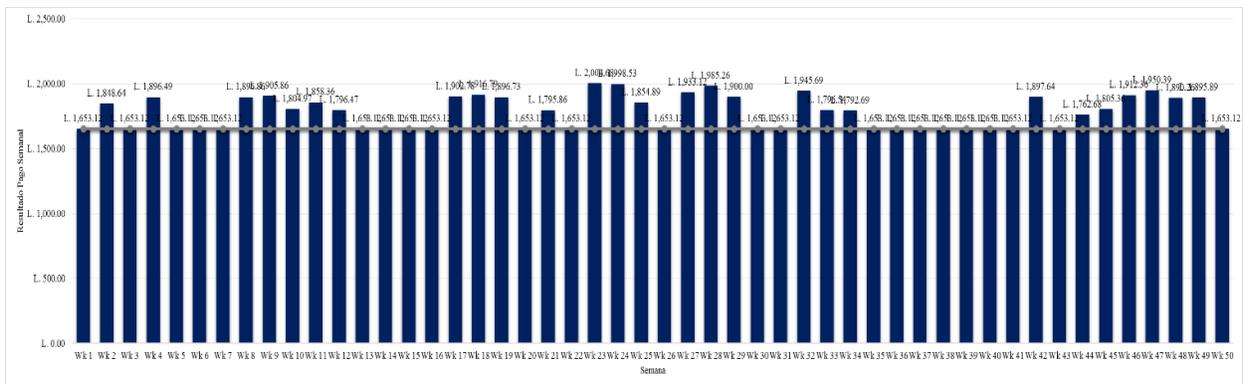


Figura 4. Salario devengado Año 2018 Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia.

Las 27 semanas restantes del año, el equipo Plenitud presentó un devengado mayor al salario mínimo, lo cual se relaciona con los resultados reflejados en la figura 2, ya que el promedio de

cumplimiento de las eficacias del equipo en el año 2018 fue de un 84%, tal como se mencionó en la sección 1.2.1.

1.2.4 TIEMPOS DE PARO

El tiempo de paro u horas fuera de estándar corresponde a todo el tiempo en que por diferentes razones un equipo de producción o un operario de costura no pueden trabajar y esto no permite cumplir las metas de producción.

Como meta dicho tiempo de paro debe de ser cero horas; sin embargo, la planta tiene una tolerancia del 5%, es decir, 2.2 horas de las 44 horas trabajadas durante la semana.

El equipo Amor y Paz tuvo un total de 59.4 horas de paro durante el año 2018, los resultados por mes se muestran en la figura 5. Únicamente en los meses de marzo, agosto, septiembre y diciembre el equipo logró estar libre de tiempos fuera de estándar. Los meses de enero y mayo fueron los meses que tuvieron mayor acumulación de tiempo de paro, haciendo un total de 14.6 horas sin producción durante dichos meses.

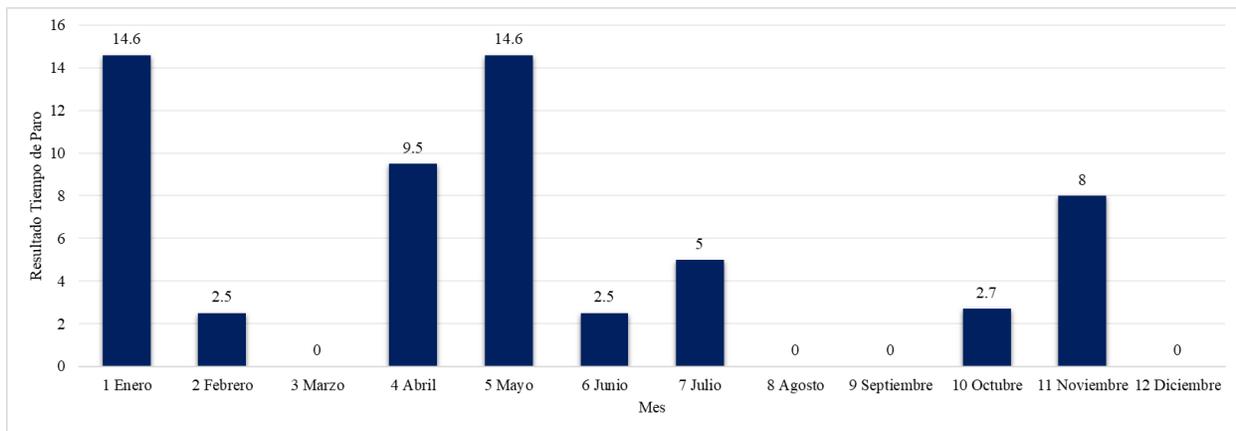


Figura 5. Tiempo de paro Año 2018 Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 6 el equipo Plenitud alcanzó un total de 74.54 horas de paro de producción durante el año 2018 (15.14 horas de paro más que en comparación con los resultados

presentados para el equipo Amor y Paz), siendo el mes de junio el que reporta más tiempo con un total de 15.74 horas de paro de producción para el equipo. Se observa que en los meses de julio, agosto, septiembre y diciembre se logró cumplir con el objetivo de no presentar tiempos de paro en el equipo.

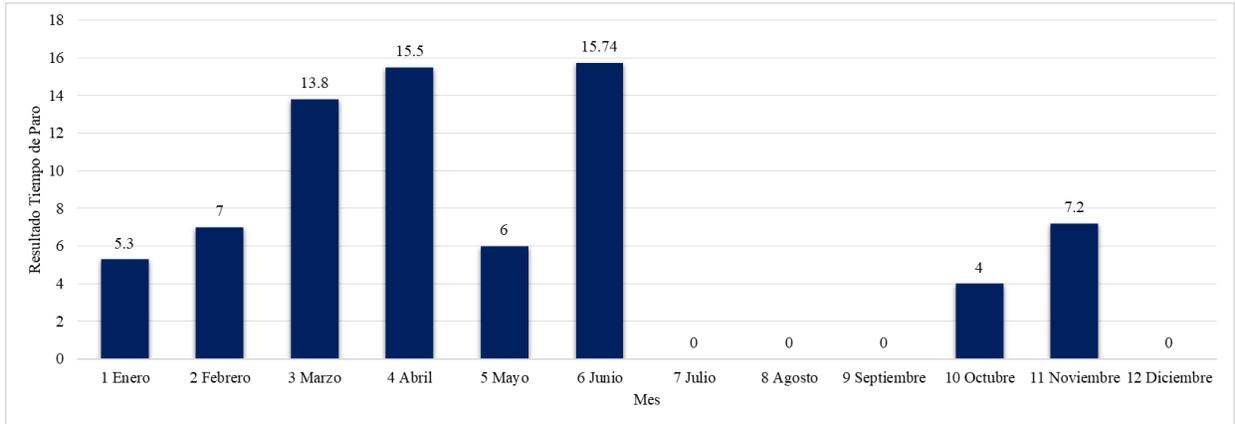


Figura 6. Tiempo de paro Año 2018 Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia.

1.2.5 AUSENTISMO

El ausentismo corresponde a la cantidad de días que un empleado se encuentra fuera de sus funciones laborales, ya sea por una causa justificada o injustificada. Algunas de las causas justificadas podrían ser permisos personales, permisos para asistir a citas médicas, incapacidades proporcionadas por el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).

El ausentismo impacta directamente la producción, porque al tener menos personas de las necesarias para realizar un trabajo, no se puede cumplir con la cabalidad del mismo, por lo que se debe buscar cubrir las posiciones de las personas ausentes y no se cuenta con los recursos suficientes para cubrir todas las ausencias de la planta en un mismo día, por lo que los equipos deben buscar realizar un balance interno con los miembros del equipo para poder cubrir las operaciones faltantes y cumplir con la producción del día.

En la figura 7 se muestra los resultados de ausentismo del equipo Amor y Paz durante cada

uno de los meses del año 2018. Se puede observar que el equipo ha tenido problemas de ausencias, siendo los meses de julio, agosto, febrero, septiembre y octubre los que presentan mayor incidencia (mencionados en orden de mayor a menor). El total de días ausentismo durante el año 2018 para el equipo corresponde a 78 días.

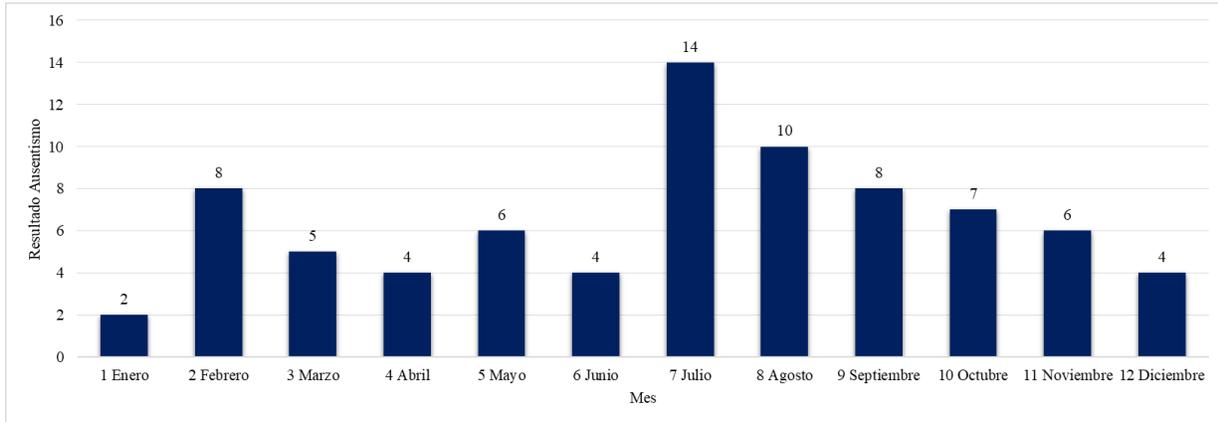


Figura 7. Ausentismo Año 2018 Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia.

El ausentismo del equipo Plenitud correspondiente para el año 2018 es de un total de 51 días ausentes, lo cual se puede observar en la figura 8. Los meses que presentan mayor incidencia de ausencias son febrero, noviembre, julio y octubre (mencionados en orden de mayor a menor).

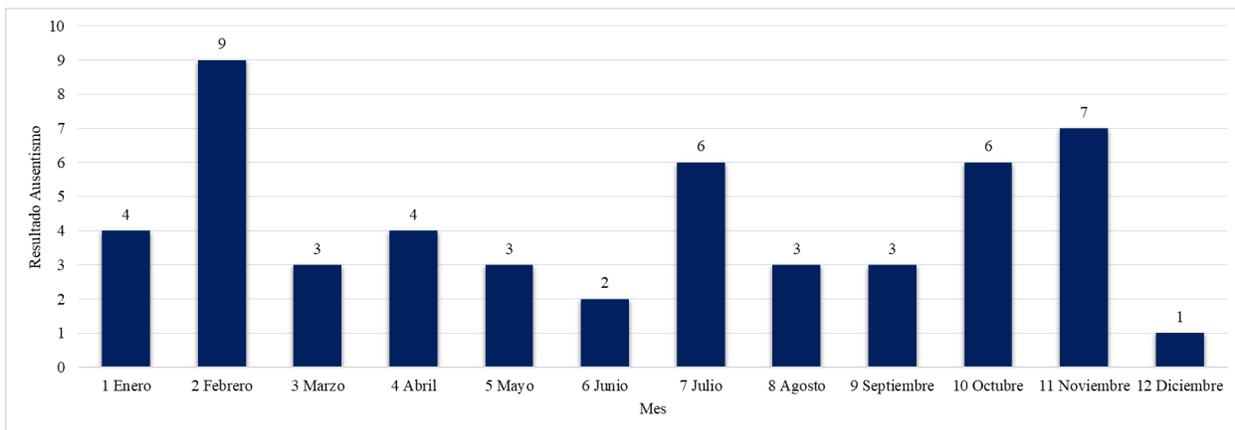


Figura 8. Ausentismo Año 2018 Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia.

1.2.6 ROTACIÓN

La rotación indica la cantidad de egresos que se tienen en el personal de la planta. Existen dos formas de rotación, puede ser porque un empleado decida terminar la relación laboral o puede ser decisión por parte de la compañía. Algunas de las razones de renuncias pueden ser por situaciones personales del empleado, buscar emprender un negocio propio, realizar un viaje al exterior o cuidado de hijos.

Así como el ausentismo, la rotación impacta directamente la producción porque se debe de buscar un reemplazo para la posición y asegurar el entrenamiento para desarrollar las habilidades de la operación a cubrir antes de la fecha de egreso de la persona. Cuando existen egresos de forma inmediata no se puede realizar el proceso de buscar un reemplazo y entrenarlo, por lo que se deben crear planes de acción inmediatos para ayudar a que el equipo de producción no se vaya a ver afectado por falta de cumplimiento por tener menos personal del debido para la confección de prendas.

En la figura 9 se puede observar que el equipo Amor y Paz no ha presentado problemas de rotación, ya que durante el año 2018 únicamente tuvo un egreso por renuncia en el mes de diciembre.

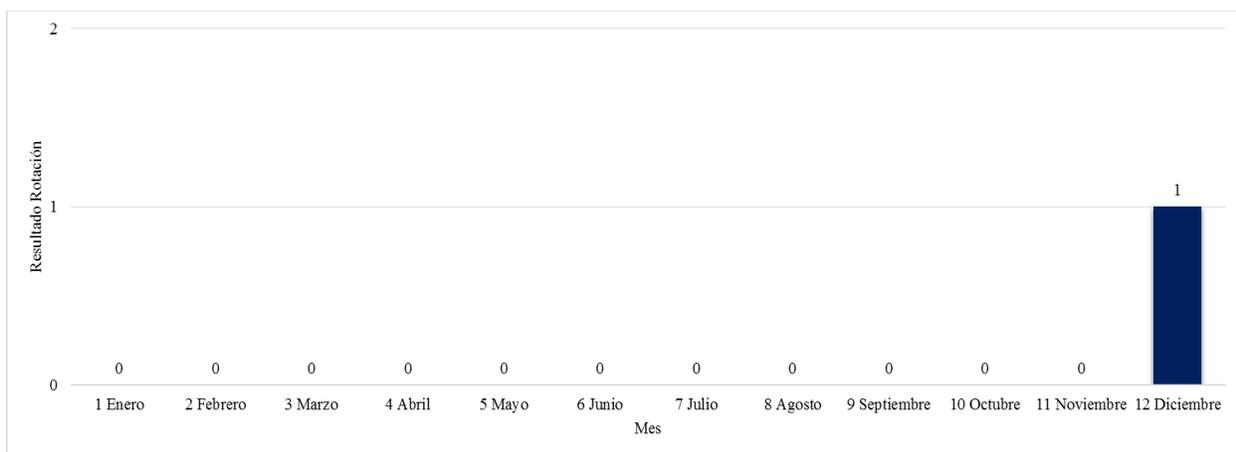


Figura 9. Rotación Año 2018 Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia.

En el equipo Plenitud se tuvo un total de cuatro egresos durante el año 2018, esto no representa una rotación alta, ya que en los meses que reportaron egresos, solo tuvieron uno por mes. Los resultados se pueden observar en la figura 10.

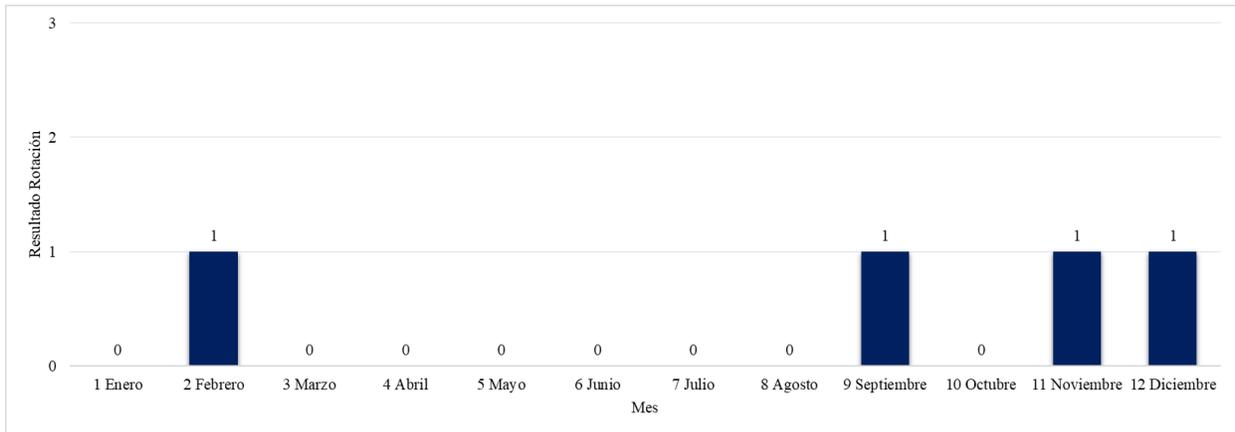


Figura 10. Rotación Año 2018 Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia.

1.2.7 ENCUESTA DE OPINIÓN

Todos los años se realiza una encuesta de opinión con el objetivo de medir la percepción del clima laboral en la planta y la satisfacción de los empleados con diferentes aspectos relacionados a la misma. Dicha encuesta es realizada por personal externo a la planta pero que siempre son empleados de la compañía (pueden ser empleados de cualquiera de las otras plantas de Hanes Brands, Inc.), de este modo se garantiza la objetividad y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Esta encuesta es aplicada al 100% de la población de la planta para obtener información real y completa; el resultado es medido de forma global como resultado total de la planta. Con estos resultados se pueden realizar planes de acción para mejorar aquellos aspectos en los cuales el resultado total se considere como una oportunidad para aumentar el bienestar y satisfacción de los empleados.

La encuesta correspondiente al año 2018 se realizó en el mes de Octubre de dicho año siendo aplicada a un total de 1,120 empleados, incluidos todas las categorías (personal Directo, Indirecto

y Administrativo). El resultado obtenido fue de un 80% de satisfacción con el clima laboral, lo que representa un buen resultado para la planta ya que se logró alcanzar la meta establecida para dicha encuesta, la cual corresponde a 80%. En la figura 11 se muestra el resultado obtenido por la planta Jogbra en el año 2018.

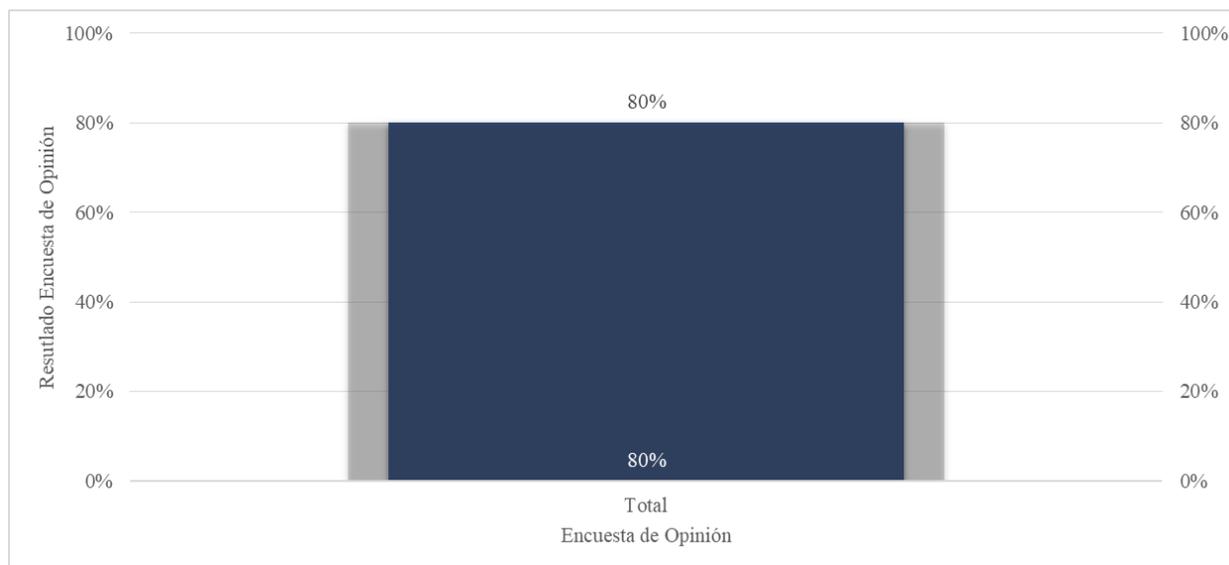


Figura 11. Resultado Encuesta de Opinión 2018

Fuente. Elaboración propia.

1.2.8 PROGRAMA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Para la compañía es muy importante conocer la opinión de cada uno de sus empleados y hacerlos sentir parte de la misma a través de una participación activa en relación a la satisfacción de los mismos con los diferentes aspectos relacionados a la planta, ya que los empleados forman parte del recurso más valiosa que tiene la compañía.

La empresa cuenta con diferentes canales de comunicación para que los empleados puedan expresarse y proporcionar información de aspectos que consideren pueda mejorar o de situaciones con las que se sienten muy satisfechos.

Uno de los canales de comunicación más importantes que tiene la compañía es el Programa de Satisfacción Laboral, el cual consiste en tener la libertad de expresar o reportar cualquier tipo

de duda, inquietud, queja, sugerencia o alguna situación particular que se pueda presentar en el área de trabajo. El programa se mide de acuerdo a la cantidad de solicitudes (dudas, inquietudes, quejas, sugerencias) ingresadas durante un mes.

La figura 12 muestra los resultados obtenidos por la planta durante cada uno de los meses correspondientes al año 2018. Como se observa en la misma, todos los meses se logró superar la meta de satisfacción, la cual está definida en un 95%. La planta obtuvo un resultado promedio de satisfacción en el año de 98.2%.

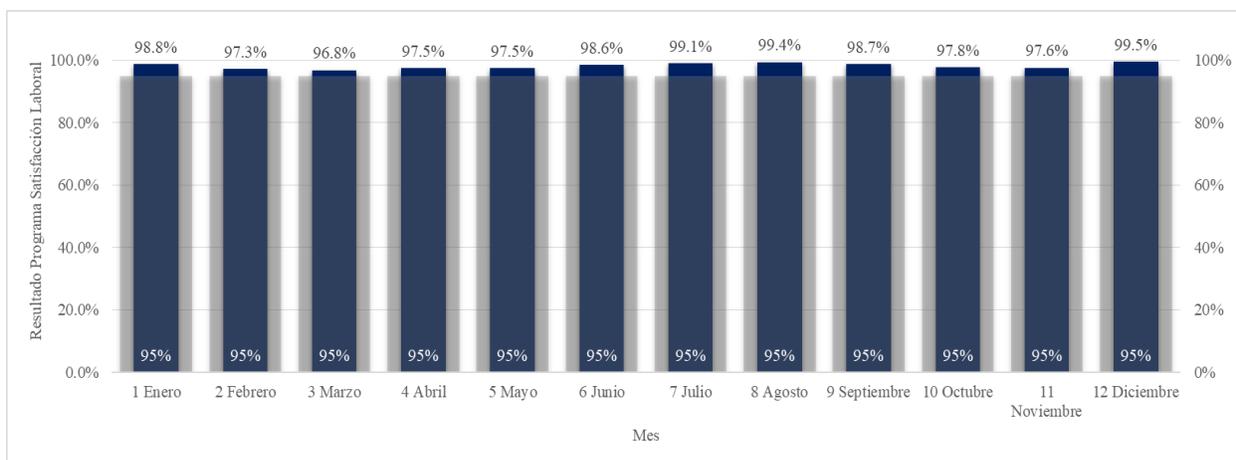


Figura 12. Resultado Programa de Satisfacción Laboral Año 2018

Fuente. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos a través del Programa de Satisfacción Laboral, reflejan que en la planta no se presentan muchas quejas o inquietudes por parte de los empleados de la misma, es por ésta razón que durante el año 2018 se logró sobrepasar la meta de dicho indicador. Esto tiene relación con el resultado obtenido de la encuesta de opinión de la planta, mismo que es presentado en el apartado 1.2.7, el cual menciona que la planta tiene niveles apropiados de satisfacción laboral.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La planta Jogbra Honduras, S.A. actualmente no está alcanzando los niveles de eficacia

requeridos y proyectados para mantener la competitividad de la planta, siendo su eficacia real de 44.3% en comparación con su meta de 50%, por lo que existe una brecha de 5.7% de eficacia que la planta no puede cubrir, tal como se muestra en la figura 13. Se desconocen cuáles son los factores más frecuentes que están afectando a los equipos de producción para poder lograr cumplir con las metas de producción establecidas.

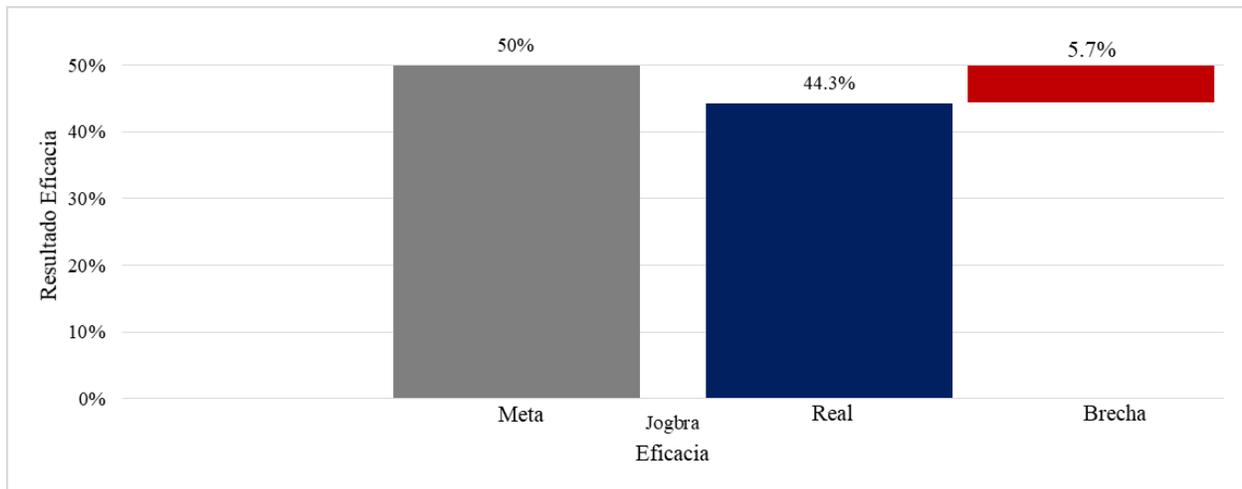


Figura 13. Brecha entre Meta Eficacia y Eficacia Real

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para el año 2019 la planta Jogbra Honduras, S.A. tiene una meta de producción del 50%, actualmente la planta se encuentra con una eficacia del 44.3%. La falta de cumplimiento de la planta es producida debido a que existen varios equipos de producción que no logran cumplir con las metas establecidas para los estilos asignados, por lo tanto, se encuentran ganando únicamente salario mínimo. Debido a que se desconoce los motivos por los cuales se presenta dicha situación, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que impactan en la motivación de los equipos de producción y conllevan a la falta de cumplimiento de las metas establecidas en la planta Jogbra Honduras, S.A. para los equipos Amor y Paz y Plenitud?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación son el complemento de la formulación del problema, ya que sirven de apoyo para enfocar y desarrollar la investigación. Se planteó las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Cuál es la opinión de los asociados de los equipos de producción sobre la falta de cumplimiento de metas?
- 2) ¿Cuál es la causa más importante que está afectando la motivación para que los asociados no puedan cumplir sus metas?
- 3) ¿Los equipos Amor y Paz y Plenitud cuentan con el soporte de todas las áreas de apoyo para resolver los problemas que se presentan dentro de los mismos?
- 4) ¿Los asociados de los equipos Amor y Paz y Plenitud conocen sus metas de producción, métodos y especificaciones?
- 5) ¿Cuáles son los aspectos que motivan a los equipos Amor y Paz y Plenitud en su área de trabajo?
- 6) ¿Los asociados de los equipos Amor y Paz y Plenitud se encuentran debidamente entrenados para realizar sus operaciones?
- 7) ¿Los asociados de los equipos Amor y Paz y Plenitud se muestran motivados en su trabajo?

1.4 OBJETIVOS

Los objetivos establecen la dirección y lineamientos que deberá perseguir el estudio, por lo que su adecuada definición es fundamental para el desarrollo del mismo.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que impactan en la motivación los equipos de producción y conllevan a la falta de cumplimiento de las metas establecidas en la planta Jogbra Honduras, S.A. para los equipos Amor y Paz y Plenitud.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Realizar estudios de grupos focales que permitan determinar los factores que afectan la motivación de los equipos Amor y Paz y Plenitud.
- 2) Identificar la situación actual de motivación en los equipos Amor y Paz y Plenitud que permitan determinar si la falta de cumplimiento se debe a factores externos o internos de la planta.
- 3) Determinar las mayores causas que afectan a la motivación de los equipos Amor y Paz y Plenitud y que ocasionan que los mismos no puedan alcanzar las metas de producción establecidas a través del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas utilizadas para la investigación.
- 4) Realizar un análisis de los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación y proporcionar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Los niveles de eficacia de la planta Jogbra han sido motivo de interés y preocupación por parte de la gerencia de la planta, ya que semana a semana las metas de eficacia no logran cumplirse y se va generando un aumento en el costo de la planta. La realización del estudio resulta de vital importancia ya que permitirá conocer qué aspectos están afectando la motivación de los equipos de producción y no les permite alcanzar las metas de producción que se establecen semana a semana.

La correcta identificación de dichos factores ayudará a centrar esfuerzos y estrategias por parte de la gerencia, mandos medios y todo el personal de apoyo (áreas que brindan servicio y soporte a los equipos de producción), siendo éstos enfocados a mejorar las condiciones y tiempos de respuesta para los equipos de producción, permitiendo de esta forma que éstos últimos puedan mejorar su desempeño y alcanzar las metas de producción; por lo tanto, la eficacia de la planta se incrementaría y de esta forma el costo de la planta se reduciría, logrando la competitividad que la planta espera alcanzar.

Con esto también se lograría impactar en la motivación de los asociados de producción, así como de todos los empleados, ya que ayudaría que los asociados ganen su salario y bonos por metas de producción, logrando salir del ciclo de pagos de salario mínimo. Al mejorar el pago de los asociados, se podrá tener empleados más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que se vería reflejado en el cumplimiento de las metas de producción y eficacia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta las bases teóricas que se relacionan y sustentan el tema de investigación, proporcionando toda la información necesaria para desarrollar la misma. Se realiza un análisis de la situación actual del tema en cuestión y de la empresa; asimismo se presentan las teorías de sustento y la conceptualización de las variables de investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 MACROENTORNO

2.1.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL

En la búsqueda para reducir los costos de producción en sus fábricas, las empresas transnacionales encontraron ambiente propicio para implementar jornadas de trabajo en plantas productoras conocidas como “maquilas” con mano de obra barata y bajo presupuesto salarial en países como las que conforman América Latina y de la región asiática como China, Taiwán, Vietnam, Indonesia, Camboya, India, entre otros. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2005)

Las plantas productoras o maquilas han proporcionado empleo a gran cantidad de personas en estos países, sin embargo, se ha observado que las múltiples empresas localizadas en los países asiáticos se violan los derechos humanos de sus trabajadores, ya que son obligados a trabajar en duros entornos, largas y extenuantes jornadas de trabajo en las que la recompensación salarial no es representativa a la labor que se realiza y en algunas ocasiones sufren algún tipo de abuso. (El trabajo es para todos, s. f.). La falta de maquinaria tecnológica para facilitar el trabajo, la poca remuneración salarial para sus empleados en estos países convierten a estas plantas productoras en un ambiente laboral pesado y con deplorables condiciones de trabajo. (Romero, Hernández, Morales y Palmar, 2005)

Se han documentado muchos casos de este tipo de situación en diversas plantas en los países asiáticos, como lo ocurrido en Camboya cuando miles de empleados de las fábricas de H&M se

desmayaron debido a los químicos que se utilizan para proteger a la ropa de insectos. Algunas plantas productoras trabajan como fábricas de esclavos, donde empresas como Nike y Gap han presentado jornadas arduas de trabajo con acceso al agua restringido. (Romero et al., 2005)

2.1.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN

La producción de las maquilas es exportada a consumidores finales como los Estados Unidos, lo que convierte a estos países maquiladores en exportadores y su economía se basa principalmente en este rubro. Prácticamente 1/3 de la producción textilera que se exporta a Norteamérica es producida por China, situándolo como el principal país maquilero exportador, seguido de otros países del ámbito asiático como Vietnam, India, Bangladesh, Filipinas y de países latinoamericanos como México y Honduras. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2005).

En la figura 14 se puede observar las variaciones de exportaciones de los diferentes países, dando a notarse como han subido los porcentajes en los diferentes países del continente asiático.

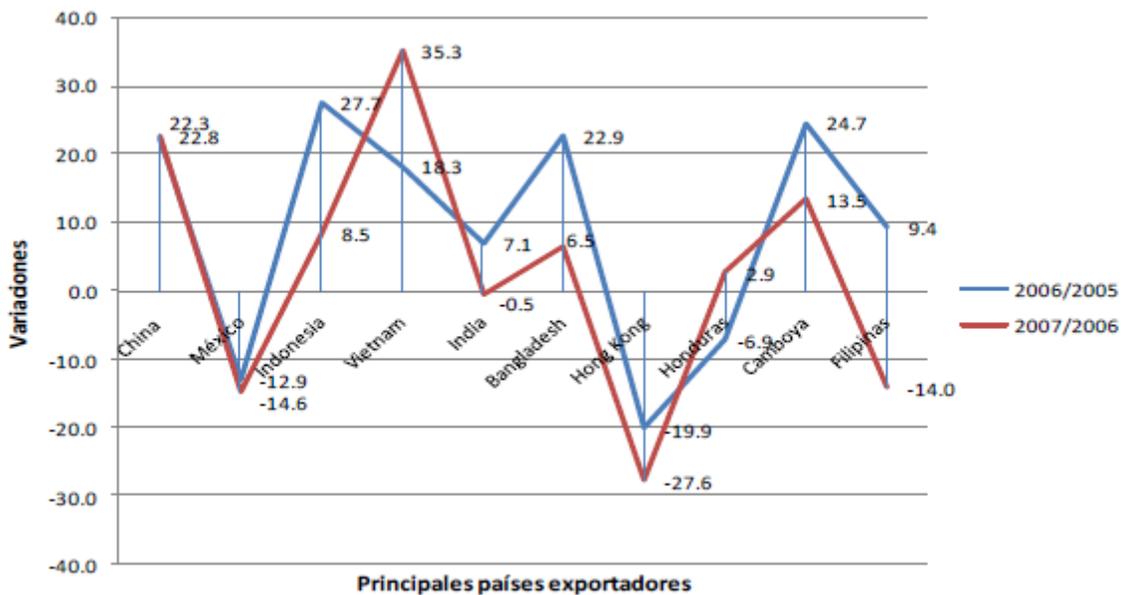


Figura 14. Variaciones de las exportaciones en los principales países

Fuente. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2005)

Al observar estas cifras se puede interpretar que actualmente los países del oriente están

creciendo y mejorando especialmente en la rama textil; lo que altera el mercado internacional y produce un descenso en las exportaciones realizadas por los países de América Latina. (Romero et al., 2005)

2.1.1.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL SALARIO MÍNIMO

En países asiáticos como China el salario mínimo es hasta 4.5 veces menos que el salario en México y otros países de América Latina, esto se debe a múltiples razones, entre ellas que el gobierno chino garantiza la cobertura de las necesidades básicas dando servicios sociales, lo que compensa la poca remuneración que obtienen los empleados en ese aspecto. (Romero et al., 2005)

Sin embargo, a partir del año 2009 se ha observado que el salario mínimo en China es el más alto de la región asiática, de esta manera países como Vietnam, Filipinas e Indonesia presentan salarios que son cuatro, tres o dos veces más bajos, respectivamente. (Vandepitte, 2013). En la figura 15 se observa la comparación de los salarios mínimos de los países asiáticos.

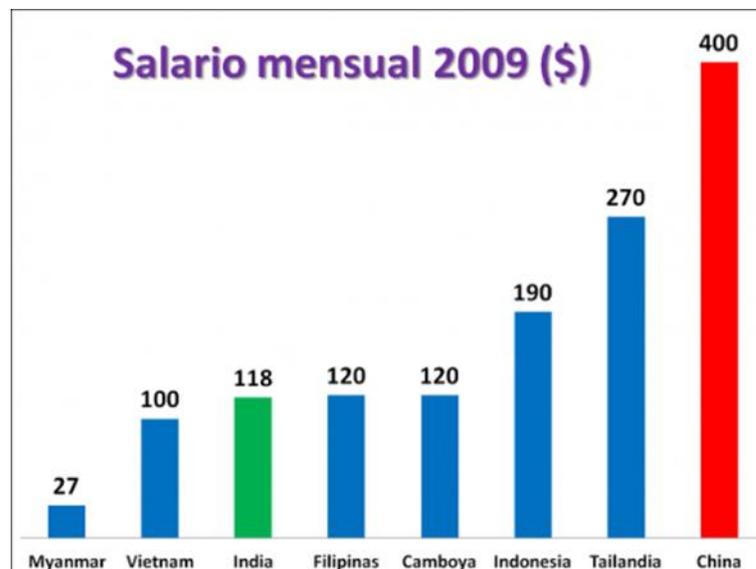


Figura 15. Comparación de los salarios mínimos de los países asiáticos

Fuente. (Vandepitte, 2013)

Como se ha mencionado anteriormente, muchas empresas han sido acusadas de tener un trato inhumano, esclavo y poca o falta de remuneración adecuada. Sin embargo, en el año 2018 la

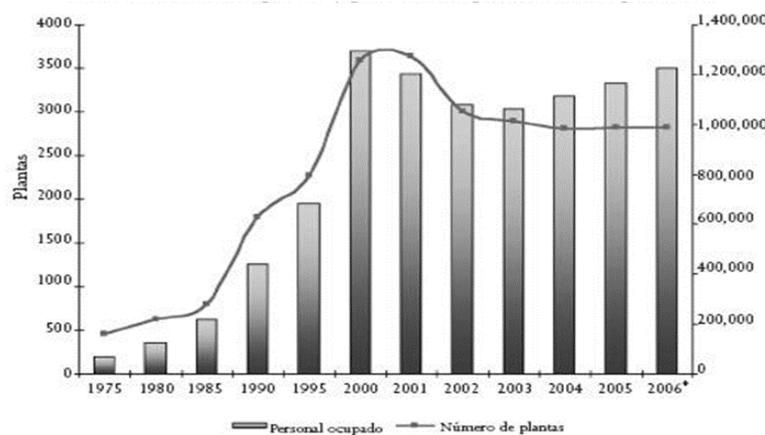
empresa H&M modificó su situación e implementó la otorgación de salarios justos a muchos empleados en sus fábricas localizadas en el continente asiático, para estar acorde con las necesidades y con el nivel de vida del país. (Ayala, 2018)

2.1.2 MICROENTORNO

2.1.2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL

Las empresas del sector maquilero se encuentran distribuidas a lo largo de los países latinoamericanos, siendo México el que cuenta con un mayor número de plantas. Sin embargo, el trabajo en maquila es altamente demandante, con trabajos agotadores, en donde las jornadas de trabajo se extienden hasta 12 horas continuas para alcanzar las metas establecidas en turnos de cuatro días por persona. (Serrano y Sánchez, 2004)

En un lapso de tiempo comprendido entre 1975 y 2000 se ha visto un incremento sustancial de las maquiladoras en México, siendo este la principal fuente de empleos del país, colocando de esta manera a México como el principal país maquilador de América Latina. (Contreras y Munguía, 2007). En la figura 16, se observa dicho aumento de las maquilas y sus empleos en este período de tiempo.



*Promedio anual, excepto para 2006 con datos del mes de junio.
Fuente: elaboración propia, con base en INEGI <http://www.inegi.gob.mx/inegi/>

Figura 16. Número de plantas maquiladoras en México y sus empleados.

Fuente. (Contreras y Munguía, 2007)

La mayoría de las empresas del sector maquila que se ubican en Centroamérica y el Caribe están enfocadas en la rama textil y provienen de países como Estados Unidos, Corea y Taiwán. (Tamayo, 2000)

En un estudio realizado en ciudad Juárez muchos trabajadores determinaron que hay muy buenas relaciones interpersonales tanto con sus compañeros como con los superiores; no obstante, se determinó que contaban con altos niveles de estrés ya que cuentan con grandes exigencias laborales para cumplir las metas establecidas. Se determinó que la principal causa de descontento de estos empleados se debe a la pobre remuneración más que a las relaciones interpersonales. (Serrano & Sánchez, 2004)

2.1.2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL

Las maquilas son empresas que se esfuerzan por cumplir normativas para mejorar el ambiente de trabajo de manera que el empleado se encuentre en un área sana y segura, se respete y se valore su trabajo. Además, poseen menos accidentes de trabajos que empresas de otros sectores, lo que hace que el sector maquila tenga el mejor desempeño. (Contreras, Carrillo, García, y Olea M., 2006)

En los últimos años, las maquilas han tenido un gran crecimiento en forma organizacional y en avances tecnológicos lo que ayuda a los empleados a tener un mejor rendimiento y de esta manera cumplir a cabalidad sus funciones. (Contreras et al., 2006)

2.1.2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN

Las maquilas son la principal fuente de exportaciones y provienen en su mayoría de capital norteamericano, las cuales trabajan con máquinas o herramientas no automatizadas y con trabajo manual, lo que genera gran números de empleos en estos países. (Tamayo, 2000)

Para poder cumplir con las demandas de los productos que se exportan, las maquilas han hecho avances en los procesos y en la organización del trabajo, dando así cada vez ciclos más

breves y sistematizados, con estándares de calidad altos y exigentes en cada una de las líneas de producción. De esta manera se podría decir que la base en el trabajo del sector maquila se basa en mantener una validez en su nivel más básico mientras se produce en el menor tiempo posible. (Tamayo, 2000)

2.1.2.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SALARIO MÍNIMO

Debido a la fuerte competencia que existe actualmente en el mundo laboral, las empresas transnacionales buscan rebajar los costos de producción para poder ser rentables y generar mayores ganancias, trasladando sus actividades a países con bajo costo de mano de obra y largas jornadas laborales. Las ganancias que reciben las empresas de la maquila son en base a la moneda del dólar, lo que beneficia a estas empresas puesto que el salario de un obrero en América Latina es bajo y reciben sus pagos en la moneda local del país, la cual día a día se devalúa su moneda ante el dólar; asimismo, existe una diferencia de gran magnitud entre los salarios que se le pagan a los operarios comparado con los precios finales de venta de cada producto en el mercado. (Tamayo, 2000)

En Centroamérica la situación de los salarios mínimos es muy precaria ya que estos no alcanzan para cubrir las necesidades de las personas en el día a día, por los altos costos de vida y la canasta básica de estos países. El salario mínimo de los trabajadores solo cubren una parte de los costos de la canasta básica en los países centroamericanos, de Guatemala, Honduras y Nicaragua, o una cobertura de 84%, 67% y 49% respectivamente en cada país. El único país de la región que sobrepasa los costos de las necesidades es en El Salvador con un 5%. (Oxfam International, 2019).

En la figura 17 se puede observar la comparación de los costos de la canasta básica con el salario mínimo de los países centroamericanos en el año 2018.

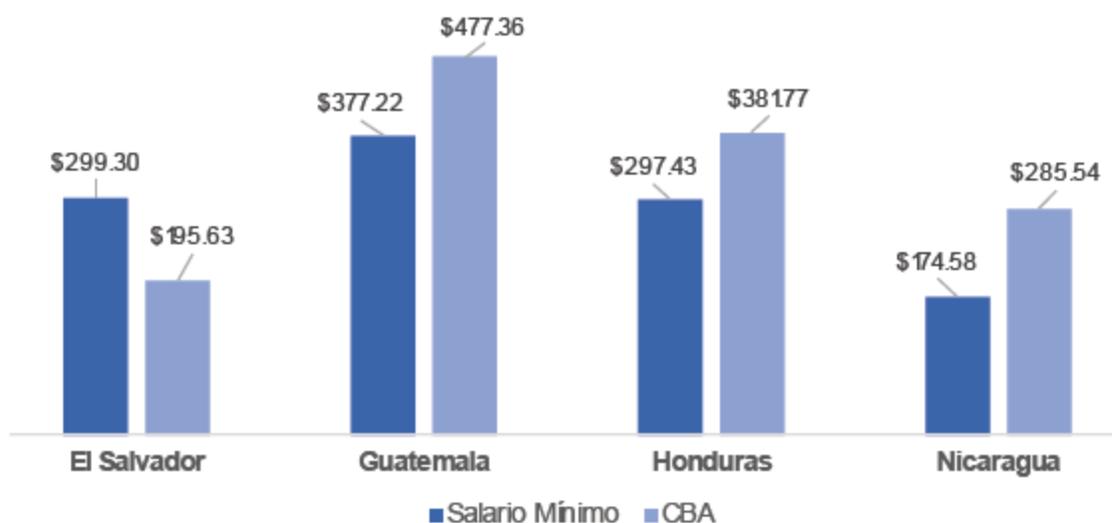


Figura 17. Comparación canasta básica y salario mínimo en el año 2018.

Fuente. (Chávez, Soriano, Yanz, Jeffcott, y Weisbart, 2018)

En El Salvador para el año 2018 se ha aumentado el salario mínimo, especialmente en la rama de la maquila textil representando un 40% más, además que hay un mejor pago de vacaciones y aguinaldo lo que mejora considerablemente las condiciones de los trabajadores salvadoreños. Mientras tanto en Guatemala solo se aumentó el 3.4% del salario mínimo, lo cual incluso no abarca la necesidad del pueblo, ya que la inflación del país se reportó en un 5.68%, según datos del Banco de Guatemala. Lo que es Honduras y Nicaragua han tenido pactos tripartidos para el aumento del salario mínimo; es decir, se realizó un acuerdo entre los tres sectores más importantes para tener un índice de aumento del 8% y 8.25% respectivamente. (Chávez et al., 2018)

2.1.3 LOCAL

2.1.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL

En Honduras las condiciones laborales de los trabajadores varían dependiendo del origen de cada empresa que se encuentran en el país, estando en primer lugar las empresas norteamericanas, debido a que proporcionan los mejores beneficios, salarios y condiciones. A estas empresas le siguen en segundo lugar las empresas de origen hondureño, y por último y en tercer lugar se

encuentran las de origen asiático siendo las proporciones entre ellas de 40%, 40% y 20%, respectivamente. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2005)

Dentro del ambiente laboral de las maquilas se han encontrado a lo largo del tiempo numerosos problemas que afectan las condiciones laborales de los trabajadores. Entre estos cabe destacar algunos como los principales:

- 1) Jornadas largas de trabajo
- 2) Acoso sexual
- 3) Salarios no acordes al trabajo realizado
- 4) Maltrato verbal
- 5) Ausencia de seguridad laboral y salud

Esto provoca que los empleados se encuentren cansados y con diversas enfermedades de origen laboral. (Kennedy, 2016)

Pero todos estos problemas han mejorado en los últimos cinco años en la industria textil, ya que las empresas se han esforzado por mejorar las condiciones laborales y es primordial para las empresas la defensas de los derechos de los trabajadores, por esta razón es que se pretenden evitar los abusos y garantizar la seguridad y la obtención de múltiples beneficios. Algunos de estos pueden ser mejores salarios, acceso a los servicios de salud, bonos, accesos a cooperativas, etc. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2005)

Pero todo esto se logró debido a la implementación de un código de conducta en las empresas, el cual es “un documento que describe los derechos y estándares básicos a los que la empresa promete adherir en sus relaciones con trabajadores, comunidades y el medio ambiente” (Kennedy, 2016). Todos estos códigos de conducta, o por lo menos la mayoría de ellos, basan sus directrices en los problemas principales como los trabajos forzosos, discriminación, abusos, seguridad, salud, etc. Las empresas que más han adoptado estas normativas son las textiles, de esta manera se comprometen a dar una mejor condición al trabajador y con este el ambiente en la empresa sea de respeto y de esta manera tener un impacto positivo en la productividad.

2.1.3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

El sector maquila en Honduras se ha esforzado por hacer que el empleado se sienta a gusto y motivado dentro de su lugar de trabajo, de forma que de esta manera sea más eficiente y se sienta valorado dentro de la empresa. Como se mencionó anteriormente se han brindado muchos beneficios a los empleados como salarios más competitivos, seguro social, acceso a cooperativas, educación y bonos; por mencionar algunos de ellos. Además de la implementación de normativas que hacen el trabajo más armonioso. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2005)

De esta manera las diferentes empresas de Honduras invierten económicamente en la motivación laboral de sus empleados, para brindarles una comunicación efectiva, así como buenos puestos de trabajo, colaboración y valoración a los empleados; con la idea de poder mejorar el desempeño laboral de los mismos y poder ser una empresa exitosa. Sin embargo en un estudio realizado en Honduras en el 2016 se pudo identificar que no siempre funciona la motivación laboral para mejorar el desempeño, dado que los trabajadores de la maquila se esfuerzan más por un salario que por cualquier otro beneficio de la motivación. (Maradiaga, s. f.)

2.1.3.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN

Honduras actualmente ocupa el cuarto lugar en exportaciones a Estados Unidos, esto es debido a que todas las maquilas trabajan en base a un sistema de producción en línea, la que quiere decir que no haya interrupciones; de esta manera el operario gana sus bonificaciones al mejorar su producción. Entre más piezas produzca un operario más salario gana y eso hace que la maquila hondureña sea fructífera. (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2005)

Debido a su incremento en la producción y exportación, así como la apertura de cada vez más maquilas en nuestro país, “la maquila textil se ha convertido en una importante fuente generadora de divisas en Honduras” (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2005).

2.1.4 INTERNO

2.1.4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA LABORAL

En Jogbra se mantiene un clima donde todos los empleados sientan que tienen un lugar digno para trabajar. El eslogan de la compañía es “Feliz en el Mejor Lugar para Trabajar”, por lo que todas las actividades y campañas que se realizan están enfocadas en recalcar esta filosofía de trabajo.

Todos los años se realiza una encuesta de opinión para medir la satisfacción de los empleados con el clima laboral de la planta y con diferentes aspectos relacionados a ella; en el año 2018 Jogbra obtuvo un resultado de 80%, el cual alcanzó la meta establecida para la encuesta de opinión.

2.1.4.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL

En general la planta no se encuentra en altos índices de desempeño laboral, puesto que los equipos han estado sufriendo diversos cambios de productos y la adaptación a los nuevos procesos y operaciones es un proceso que debe irse desarrollando.

2.1.4.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN

Durante el año se realizan diferentes campañas y actividades que están enfocadas a motivar a los empleados e incentivar el aumento de la producción y calidad en la producción. De acuerdo a los resultados reflejados en la encuesta de opinión aplicada en el año 2018 se muestra que los empleados de la planta se encuentran motivados y satisfechos en su área de trabajo.

2.1.4.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCCIÓN

Actualmente la planta no ha logrado cumplir con las proyecciones de producción que se han establecido para el arranque del año, esto se ve reflejado en el incumplimiento de la eficacia de la planta y en la salida de producto terminado.

Para poder cumplir con los planes de producción, la planta debe realizar jornadas extraordinarias que le permitan culminar la confección de las prendas y envíos de exportación, de este modo se logra cumplir con los compromisos de producción para los clientes de la planta.

2.1.4.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL SALARIO MÍNIMO

Jogbra Honduras se basa en las leyes de Honduras, por lo que el salario mínimo que se paga a la fuerza laboral es el decretado por el Gobierno de la República, el cual en este año 2019 tuvo un aumento del 8%.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1 CLIMA LABORAL

2.2.1.1 DEFINICIÓN

El ambiente o clima laboral es hoy en día un tema de gran importancia para todas las organizaciones, ya que a través de él se busca aumentar su productividad y el bienestar de su fuerza laboral. Se puede decir que el clima laboral es “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno” (Álvarez, 2006, p. 30). Otra definición establece que es “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta” («Clima laboral», s. f.).

Debido a que es la forma como es percibida o experimentada por las diferentes personas que trabajan dentro de una misma organización, se puede decir que el clima es subjetivo, ya que está relacionado a la forma como cada individuo tiene su propia experiencia en la organización. Con esto, se puede decir que el ambiente o clima laboral es entonces el resultado de las experiencias, actitudes y comportamientos de sus colaboradores. Por ejemplo, si un colaborador tiene actitudes

y comportamientos negativos, esto se transmitirá a los demás miembros del equipo, por lo que el clima laboral será relativo a dicha negatividad; lo mismo sucederá con comportamientos positivos.

2.2.1.2 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Existen diferentes factores que pueden influir en un clima laboral e impactar en él, ya sea de forma positiva o de forma negativa. Estas fuerzas pueden ser externas a la compañía o internas, y ciertamente afectarán a la organización y permitirán que se comporte de una u otra forma (Jones, 2008).

2.2.1.2.1 SATISFACCIÓN LABORAL

“La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo” (Robbins y Coulter, 2005, p. 343). Esto quiere decir que es la forma en que una persona se encuentra conforme en su entorno laboral y con las condiciones en que realiza el trabajo; asimismo, se refiere a la forma en que la persona se relaciona con su jefe y demás compañeros, como sigue las normas de la compañía y aceptar el cumplimiento del desempeño esperado por la empresa (Robbins y Judge, 2009).

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005) una persona que se encuentra satisfecho con su trabajo presenta una actitud positiva hacia el trabajo; mientras que si una persona está insatisfecha con su área de trabajo tendrá una actitud negativa hacia el mismo. Del mismo modo la personalidad juega un papel importante en la satisfacción, las personas que tiene un percepción positiva de sí mismos están más satisfechas con el trabajo que las personas que tienen una percepción negativa (Robbins y Judge, 2009).

Robbins y Judge (2009) establecen que el ausentismo y la rotación tienen correlación con la satisfacción en el trabajo; sin embargo, el ausentismo tiene una correlación más baja que la rotación, ya que en el ausentismo existen otros factores que también impactan en él.

2.2.1.2.1.1 AUSENTISMO

Chiavenato (2009) menciona:

“El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los períodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo”. (p. 90)

El ausentismo resulta un problema para la organización, ya que implica que el equipo de trabajo donde hayan ausencias tendrá que buscar una forma para cubrir dicha ausencia o se hará una redistribución de las labores para poder completar el trabajo; desde la perspectiva de Recursos Humanos supone una preocupación ya que se debe determinar si las ausencias resultan de problemas del trabajo o si simplemente se debe a que los empleados no cumplen con las normas de la compañía. El principal problema es que le genera altos costos a la compañía. (Mateos, 2006)

2.2.1.2.1.2 ROTACIÓN

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización. (Chiavenato, 2009, p.91)

La rotación es un problema que afecta y preocupa a las empresas ya genera muchos gastos y afecta la productividad de los demás miembros del equipo que se quedan con un miembro menos, por lo que la reducción de la misma es un tema de importancia para las empresas; asimismo, es importante poder identificar las razones que generan esta fuga de talentos.

2.2.1.2.2 RELACIÓN JEFE – COLABORADOR

Zepeda Herrera (1999) establece lo siguiente:

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o restringen los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferra al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores. (p. 65)

El ambiente laboral se ve impactado por el liderazgo o falta de liderazgo que establecen los jefes, porque de estas actitudes y comportamientos dependerá la forma cómo actúan los diferentes colaboradores. Como se mencionaba anteriormente, el clima laboral dependerá de las actitudes y comportamientos de sus colaboradores, del mismo modo el comportamiento de los líderes impactará y creará un ambiente de acuerdo a la forma en que se relacione con sus colaboradores.

2.2.1.3 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Existen diferentes herramientas que ayudan a medir o evaluar el clima laboral; sin embargo, las más comunes son las siguientes:

- 1) Observación. Consiste en la observación directa de los empleados con el objetivo de identificar si existen factores del ambiente laboral que generan insatisfacción en los mismo, es un método que requiere invertir mucho tiempo y no es preciso ni objetivo.
- 2) Grupos focales. Se hacen reuniones con empleados y un moderador les hace preguntas acerca del ambiente laboral, es importante generar un ambiente de confianza para que los individuos puedan expresarse libremente.
- 3) Entrevistas. Deben tener preguntas muy específicas sobre la organización y pueden realizarse individualmente o con un grupo de empleados a la misma vez.
- 4) Encuestas. Las encuestas deben de ser ajustadas a las necesidades de cada empresa y son el método más efectivo para obtener información real de las percepciones de los empleados y así identificar oportunidades de mejora. (Morales, 2018)

2.2.2 DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.1 DEFINICIÓN

“El desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía” (Bozada, Sandra; Pinczay, Dewis; Valencia, Jaqueline; Cercado, Mónica; Reyes, Sara; Vásquez, Antonio, Moreira, Alez, Plúa, Christian, 2017, p. 48). Landy y Conte (2005) definen el desempeño como las “acciones y conductas que son relevantes

para las metas de la organización; se miden en términos del rendimiento del trabajador” (p. 165).

Todo individuo es contratado por una compañía para lograr una o varias metas específicas, por lo que el desempeño implica hacer bien el trabajo desde la primera vez, lo que significa que es el resultado que la compañía espera de cada uno de sus empleados; asimismo, esperan que sean individuos que den la “milla extra”, que aporten valor a la compañía, es decir, que no se conformen con los objetivos establecidos para cada uno, sino que vayan “desarrollando y auto-iniciando sus propios objetivos, por lo que buscan personas que exclusivamente cumplan las normas o que solamente trabajen duro, sino que muestren también iniciativa en su trabajo” (Palací Descals, 2005, p. 155).

2.2.2.2 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una herramienta o procedimiento que sirve para realizar una “evaluación del desempeño actual o anterior de un empleado respecto a sus estándares de desempeño” (Dessler y Varela, 2010, p. 352).

Es importante realizar la evaluación de desempeño por diferentes razones, entre ellas las siguientes:

- 1) Las decisiones de aumento salarial o promociones se basan (no es su totalidad) en el desempeño del individuo.
- 2) Es importante para realizar la gestión de administración del desempeño, la cual se basa en el establecimiento de metas relacionado con la evaluación y el desarrollo.
- 3) Sirve de guía para realizar planes de acción enfocados en mejorar los aspectos que presentan alguna deficiencia y para reforzar las buenas gestiones del individuo.
- 4) Tienen el objetivo de realizar planes de carrera para los individuos, basados en los resultados de fortalezas y debilidades del individuo. (Dessler y Varela, 2010)

En la figura 18 se muestra como la evaluación de desempeño está relacionada con otras

gestiones administrativas de una empresa, los cuales son el análisis de descripción de puestos, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y capacitación y entrenamiento.

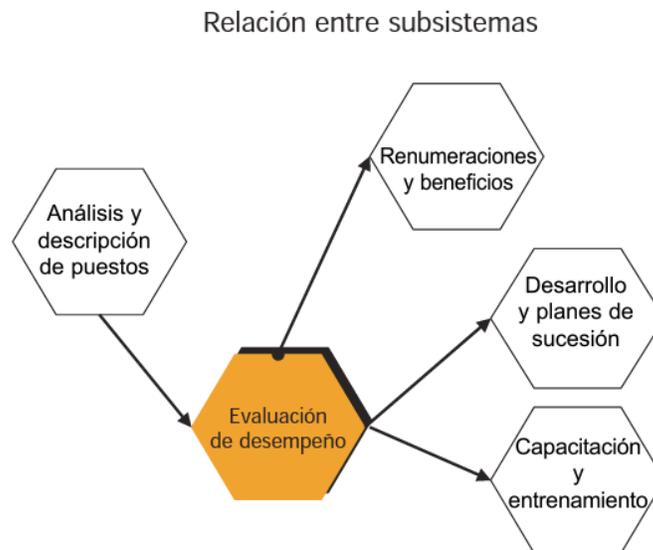


Figura 18. Relación de la evaluación de desempeño

Fuente. (Alles, 2006)

2.2.2.2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto. (Mondy, 2010, p. 93)

De acuerdo con Alles (2006) el análisis y descripción de puestos tienen por objetivo principal proporcionar “conocimiento real –y actualizado- de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc.” (p. 111).

Toda empresa debe de tener un manual de descripción de puestos que contengan el documento correspondiente para cada una de las posiciones existentes en la empresa, mismas que deben estar organizadas por departamentos o áreas funcionales de la compañía. Es vital que exista dicho manual, ya que cada individuo debe conocer y entender las funciones específicas que debe cumplir en su área de trabajo.

2.2.2.2.3 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

Dessler y Varela (2010) definen la remuneración como “todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo” (p. 436). Las remuneraciones no solamente pueden ser monetarias, también existen remuneraciones no monetarias o compensaciones, estas forman parte del plan de compensaciones que debe de tener toda compañía, ya que son los incentivos o reconocimientos que se proporcionan a los empleados.

En la figura 19 se muestran los tres componentes que intervienen en la compensación, los cuales son la administración de los sueldos y salarios, las prestaciones, incentivos y pagos variables y los mecanismos de pago y servicios de personal.

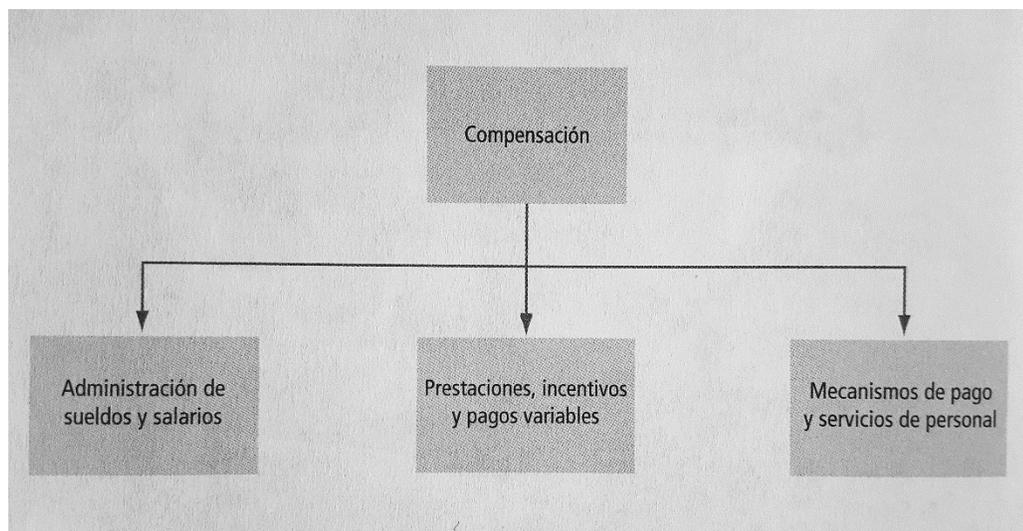


Figura 19. Componentes de la Compensación

Fuente. (Dessler y Varela, 2010)

2.2.2.2.4 DESARROLLO Y PLANES DE SUCESIÓN

El desarrollo y planes de sucesión son planes de carrera que establecen el crecimiento profesional de un individuo donde se identifican los requisitos que se deben cumplir para escalar de nivel, con el objetivo de que la empresa tenga personas competentes para cubrir una posición específica. (Alles, 2009). La carrera puede ser definida para la misma área donde labora

actualmente el individuo o para una diferente, de acuerdo a las habilidades y competencias que el empleado ha ido desarrollando y que se manifiestan en sus funciones y evaluaciones.

La evaluación de desempeño y el desarrollo de carrera se relacionan estrechamente, ya que a través de las evaluaciones de desempeño se pueden tomar decisiones de promociones, la cual es necesaria para la administración de los planes de carrera.

2.2.2.2.5 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Dessler y Varela (2010) definen la capacitación como el proceso para “proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 310). Todo empleado debe de ser capacitación o entrenado antes de realizar un trabajo, es decir, la persona debe estar certificado y comprender el proceso o funciones que deberá realizar; por lo tanto, el entrenamiento debe iniciar desde el primer día que un individuo ingresa a laborar. Con esto debe entenderse que cuando un empleado es promovido, también debe de completar un proceso de capacitación, ya que aunque ya conoce la dinámica de la compañía y del departamento en que labora, cada puesto tiene un grado diferente de complejidad, responsabilidades y funciones.

Para elaborar planes de capacitación y entrenamiento se deben de seguir los siguientes pasos:

- 1) Detección de necesidades de capacitación. Se identifican las deficiencias de conocimientos, habilidades, destrezas que tenga un empleado o grupo de empleados en un área específica, mismas que son necesarias de desarrollar para realizar las funciones de un puesto.
- 2) Diseño de instrucción. Es la preparación del programa de capacitación donde se definen las técnicas, materiales, actividades y demás recursos a utilizar.
- 3) Validación. Se realiza como una prueba piloto con un grupo de expertos en el tema de capacitación para identificar oportunidades de mejora y correcciones antes de implementar el programa.
- 4) Implantación. Etapa en la que se desarrolla el programa de capacitación para los empleados que lo requieren.
- 5) Evaluación. Se realiza la evaluación del programa para determinar la efectividad del mismo

y si los participantes lograron desarrollar las habilidades esperadas. (Dessler y Varela, 2010)

2.2.2.3 MODELOS TEÓRICOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.2.2.3.1 MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL DE CAMPBELL

Campbell determinó tres factores directos que impactan en el desempeño laboral, siendo estos los siguientes: conocimiento declarativo (CD), habilidades y conocimiento procedimental (HCP) y motivación (M), estos no son conductas, lo que quiere decir que no son desempeño pero lo determinan. El conocimiento declarativo se refiere a que el individuo entienda claramente las especificaciones de las tareas a realizar; el segundo, significa que la persona comprenda cómo se realizará la tarea y la motivación depende de las elecciones del mismo. (Landy y Conte, 2005). En la figura 20 se muestra con más detalle lo que significa cada uno de los factores determinantes del desempeño.

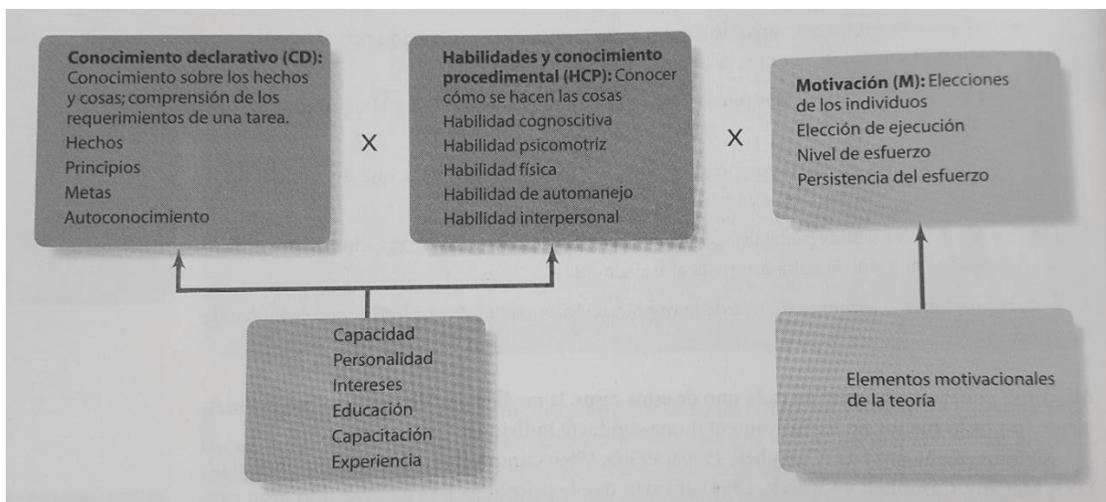


Figura 20. Determinantes del desempeño laboral de Campbell

Fuente. (Landy y Conte, 2005)

Campbell identificó que existen ocho componentes del desempeño laboral, estos pueden estar presentes en varios puestos de trabajo, ya sea que se encuentren todos o algunos de ellos, y son el resultado de los determinantes del desempeño. (Landy y Conte, 2005). Dichos componentes

son los siguientes (ver figura 21):

- 1) Rendimiento de la tarea específica del puesto.
- 2) Rendimiento de la tarea no específica del puesto.
- 3) Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita.
- 4) Demostración del esfuerzo.
- 5) Mantenimiento de la disciplina personal.
- 6) Facilitar el desempeño del equipo y de los pares.
- 7) Supervisión/liderazgo.
- 8) Administración.

TABLA 5.1 Los ocho componentes del desempeño de Campbell	
Componentes y definiciones del desempeño	
Rendimiento de la tarea específica del puesto:	Capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
Rendimiento de la tarea no específica del puesto:	Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a sus puestos.
Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita:	Rendimiento del individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud en su trabajo.
Demostración del esfuerzo:	La consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
Mantenimiento de la disciplina personal:	El grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
Facilitar el desempeño del equipo y de los pares:	El grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
Supervisión/liderazgo:	Rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
Administración:	Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

Figura 21. Los ocho componentes del desempeño de Campbell

Fuente. (Landy y Conte, 2005)

En la figura 22 se muestra representado el modelo de Campbell, el cual se basa en la relación o combinación de los componentes con los determinantes del desempeño. Dicho modelo muestra que existen tres componentes que se encuentran presentes en todos los puestos de trabajo y corresponden al rendimiento de la tarea específica del puesto, mantenimiento de la disciplina personal y la demostración del esfuerzo.

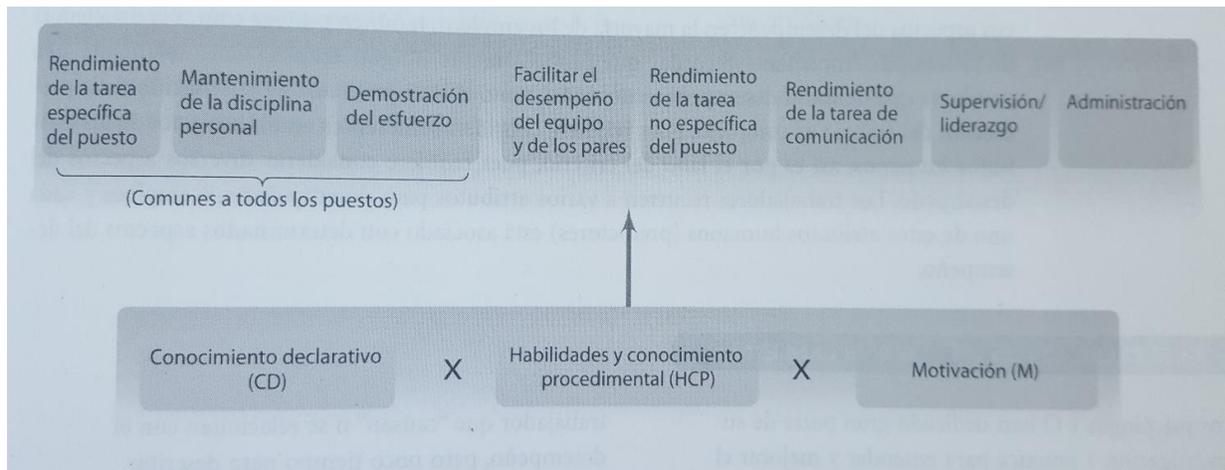


Figura 22. Modelo de Campbell

Fuente. (Landy y Conte, 2005)

2.2.2.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Existen diferentes herramientas para realizar la evaluación del desempeño laboral, entre ellos están la evaluación de 360 grados, evaluación de 180 grados, escala gráfica de calificaciones, método de clasificación alterna y la administración por objetivos.

- 1) Evaluación 360 grados. Es una evaluación que implica que un individuo sea evaluado por todas las personas con quienes interactúa en su entorno laboral, es decir, sus compañeros pares, su supervisor, su subordinado, proveedor, cliente y autoevaluación. Es el tipo de evaluación más completa ya que involucra la perspectiva de todas las personas que reciben servicio y trabajan con el individuo. (Alles, 2006)
- 2) Evaluación 180 grados. Consiste en que un individuo es evaluado únicamente por sus compañeros pares y su supervisor. Se suele realizar este tipo de evaluación como un paso previo a la evaluación de 360 grados; asimismo, cuando un individuo no tiene subordinados. (Alles, 2006)
- 3) Escala gráfica de calificaciones. Es de los más populares y se basa en una evaluación que contiene una serie de características con rango de desempeño para cada una de ellas. El supervisor debe marcar la calificación o rango que sea correcto para el individuo al que se

está evaluando. (Dessler y Varela, 2010)

- 4) Método de clasificación alterna. Este método se basa en clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor de acuerdo a una característica específica. Se debe tomar en cuenta que solo se clasificará a los empleados que se conozcan muy bien, a los demás se les descarta de este proceso. (Dessler y Varela, 2010)
- 5) Administración por objetivos. Se basa en la asignación de metas específicas para cada uno de los empleados y que con el supervisor se realicen revisiones de los avances en el cumplimiento de dichas metas. Dichas metas deben de establecerse y ser evaluadas por medio de seis pasos: establecer las metas de la organización, establecer las metas para los departamentos, analizar las metas de los departamentos, definir los resultados esperados, revisión del desempeño y proporcionar retroalimentación. (Dessler y Varela, 2010)

2.2.3 MOTIVACIÓN LABORAL

2.2.3.1 DEFINICIÓN

Robbins y Coulter (2005) indican que la “motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 392).

2.2.3.2 MODELOS TEÓRICOS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

2.2.3.2.1 TEORÍA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS

En el ambiente de trabajo de una empresa existen factores cuya presencia o ausencia producen satisfacción o insatisfacción, pero que no constituyen, por sí solos, factores capaces de motivar a las personas. Son los que se conocen como factores higiénicos o factores de satisfacción-insatisfacción. (Marketing Publishing, 1996, p. 208)

“Las investigaciones de Herzberg se centraron en la búsqueda de aquellas variables o factores que verdaderamente motivan positivamente al hombre en el trabajo” (Martínez Guillén, 2003, p. 31).

La teoría de los factores higiénicos de Herzberg se basó en un estudio realizado a ingenieros y contadores donde debían de responder a dos preguntas: describir una situación donde recordaran haberse sentido excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Los resultados obtenidos con estas consultas ayudó a concluir que la motivación laboral es producto de dos tipos de factores: los primeros factores se relacionan con los sentimientos negativos o insatisfactorios que tienen las personas en sus trabajos, los segundos factores son los asociados con las experiencias de satisfacción que tienen los empleados en su trabajo. (Manso Pinto, 2006)

Hersey, Blanchard y Johnson (1998) afirman lo siguiente acerca de los resultados obtenidos con dicho estudio:

Herzberg concluyó que la gente tiene dos categorías de necesidades (que él llamó factores de higiene y motivadores) que en esencia son independientes e influyen en la conducta de diversos modos. Descubrió que cuando la gente está insatisfecha con su trabajo, se preocupa por el medio en el que labora. Por otro lado, cuando se siente a gusto en su puesto, este sentimiento tiene poco que ver con el trabajo en sí. (p. 77)

En la figura 23 se muestran la distribución de los aspectos que forman parte de los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg. Le llama factores higiénicos ya que “actuaban de manera análoga a los principios de higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud” (Manso Pinto, 2006, p. 81); Hersey et al. (1998) indican que se les denomina higiénicos debido a que “describen el entorno de la gente y sirven a la función primaria de evitar la insatisfacción laboral” (p. 77). Se le denomina factores motivadores “porque parecen ser eficaces para motivar a la gente que a que mejoren su desempeño” (Hersey et al., 1998, p. 78).

MOTIVADOR	FACTOR DE HIGIENE
<i>El empleo en sí</i>	<i>El entorno</i>
Logros	Políticas y administración
Reconocimiento por los logros	Supervisión
Trabajo estimulante	Condiciones de trabajo
Mayor responsabilidad	Relaciones personales
Crecimiento y desarrollo	Dinero, estatus, seguridad

Figura 23. Factores de motivación e higiene

Fuente. (Hersey et al., 1998)

2.2.3.2.1.1 FACTORES DE HIGIENE

“Se consideran factores de mantenimiento a las políticas de la compañía y la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones personales, el dinero, el estatus y la seguridad” (Hersey et al., 1998, p. 78).

De acuerdo a Hersey et al. (1998) los resultados de Herzberg indicaban que estos factores no contribuyen a tener mejores capacidades de producción en el trabajo, sino que se limitan a evitar que hayan pérdidas de rendimiento; esto se debe a que los factores de higiene o mantenimiento no están relacionadas con la parte intrínseca del trabajo, sino que lo está con la ejecución del mismo.

2.2.3.2.1.2 FACTORES MOTIVADORES

“Sí son capaces de estimular al personal a que realice determinados niveles de esfuerzos discrecionales” (Marketing Publishing, 1996, p. 211). Hersey et al. (1998) indican que “Herzberg llama motivadores a los factores que atañen a los sentimientos de logros, crecimiento personal y reconocimiento que se experimentan en un trabajo que ofrece retos y margen de acción” (p. 78).

A diferencia de los factores de higiene, estos parecen estar relacionados con la satisfacción con el trabajo, por ende, esto trae como resultado un aumento en la capacidad productiva del trabajo para cada uno de los empleados. (Hersey et al., 1998)

2.2.3.3 MEDICIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Para poder evaluar la motivación las empresas deben de medir los niveles de satisfacción de sus colaboradores y para ello existen diferentes herramientas para obtener información real y niveles de motivación laboral. Entre ellos están los siguientes:

- 1) Análisis de resultados. Esto se basa en la revisión de información real acerca de los diferentes resultados de la compañía, como ser desempeño laboral, ausentismo, rotación, ventas totales, quejas de clientes, productividad. No es un método muy preciso, pero presenta un panorama de la motivación actual de los empleados; asimismo, se debe

complementar con otra herramienta de evaluación.

- 2) Encuestas. Este método proporciona información más real sobre la situación actual de satisfacción, motivación y clima laboral de la compañía, por lo que permite identificar las áreas de oportunidad de mejora que tiene la misma para tener mejores índices de satisfacción de sus empleados. Estas encuestas se pueden realizar cada determinado tiempo y también se pueden hacer pequeños sondeos diarios o con mayor frecuencia.
- 3) Observación directa. Los supervisores inmediatos debido al trato directo que tienen con los miembros de sus equipos pueden observar los comportamientos, actitudes, el compromiso y satisfacción que tienen los individuos y tienen la apertura de investigar de forma individual qué ocasiona cambios en la motivación de los mismos.
- 4) Entrevistas. Este método se basa en que el supervisor realice una reunión con uno o varios colaboradores con el objetivo de que estos manifiesten necesidades y expectativas que tienen sobre la empresa. Es un método subjetivo ya que depende de la percepción del entrevistador, en este caso, del supervisor. (Capitalismo Consciente, 2018)

2.2.4 PRODUCCIÓN

2.2.4.1 DEFINICIÓN

Producción es el “conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la aplicación sistemática de unas decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades” (Núñez Carballosa, 2014, p. 20).

Cuatrecasas Arbós (2011) proporciona una definición de producción más integrada con los sistemas productivos y de operaciones:

Obtención de uno o más productos, de acuerdo con el procedimiento más adecuado (el proceso de producción), con la utilización de los medios humanos y materiales más adecuados (factores de la producción) y con el empleo de los métodos más eficaces para que se lleve a cabo con la máxima eficiencia y competitividad, que implicará obtener un producto de la máxima calidad y con el tiempo y coste mínimos. (p. 48)

Al hablar de proceso de producción o sistema productivo se hace referencia a una “actividad económica” de la empresa, ya que en dicho proceso se puede obtener un producto físico o un

servicio, dependiendo del tipo y rubro de empresa. Por lo tanto se puede decir que la producción se realiza en un sistema productivo. De acuerdo a Cuatrecasas Arbós (2011) existen diferentes factores que intervienen en dicho sistema y son los materiales y productos necesarios para realizar la producción, los recursos humanos, los factores o inputs de producción y el proceso de producción, siendo éste último el principal elemento del proceso productivo, ya que representa todas las actividades que se realizan para la elaboración física de la producción. “La productividad de una organización depende del buen desempeño de los trabajadores” (Bozada et al., 2017, p. 48).

2.2.4.2 DIMENSIONES DE LA PRODUCCIÓN

2.2.4.2.1 EFICACIA

La eficacia es “la relación entre resultados y metas” (Biasca, 2006, p. 130), por lo que los resultados obtenidos en un trabajo no pueden ser medidos únicamente por el resultado mismo, sino que deben ser comparados contra la meta que se pretendía lograr.

Para que un sistema productivo sea eficaz se debe tener en consideración que todos los aspectos relacionados a dicho sistema estén siendo gestionados adecuadamente (Cuatrecasas Arbós, 2011), especialmente los siguientes:

- 1) Materiales. Es muy importante definir los materiales de acuerdo a las necesidades de los mismos establecidos en los planes de producción y de ahí determinar la calidad, costos y cantidades requeridas para la producción. (Cuatrecasas Arbós, 2011)
- 2) Maquinaria, instalaciones y elementos de capital productivo. Es necesario que éstos sean conformes al proceso productivo y a la calidad establecida; asimismo, se deben de organizar de forma adecuada para asegurar que cada elemento esté disponible y sea utilizado correctamente en el proceso productivo. (Cuatrecasas Arbós, 2011)
- 3) Mano de obra. La preparación de toda la maquinaria y materiales a utilizar en el proceso productivo, incluyen del mismo modo, la formación y capacitación de los empleados que formarán parte del mismo proceso. (Cuatrecasas Arbós, 2011)

2.2.4.2.2 CALIDAD

Núñez Carballosa (2014) define la calidad como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio, aptas para satisfacer las necesidades de los clientes” (p. 250). La gestión de calidad total estará “encaminada a gestionar todos los procesos de una empresa, basándose en la calidad, y permitirá obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes” (Cuatrecasas Arbós, 2011, p. 578).

La gestión de la calidad conlleva tres niveles, la planificación, el control y la mejora. La planificación de la calidad significa que debe conocer los requerimientos del cliente y en base a ello planear la producción y procesos a seguir para lograr satisfacer al cliente. En el control se necesita realizar una revisión de los resultados reales en comparación con los objetivos establecidos. Por último, el nivel de la mejora de la calidad tiene como objetivo principal superar los niveles de calidad alcanzados en un pasado. (Núñez Carballosa, 2014)

Lo anterior significa que desde que inicia el proceso de producción se puede determinar si existen inconformidades de acuerdo a las necesidades de los clientes y ahí está la importancia del segundo nivel de control de la calidad, el cual se basa en generar planes de acción sobre aquellos aspectos que están generando los defectos y a través de esto ayudar a volver el proceso a que se encuentre dentro de los límites establecidos de calidad. El control de calidad es básicamente el proceso principal de toda la gestión de la calidad, ya que es la que asegura que los productos se encuentren alineados con las necesidades de los clientes y cumplan todas las especificaciones para asegurar la satisfacción de los mismos. Por último, el nivel de la mejora de la calidad se basa en buscar la mejora continua del proceso y asegurar que los productos siempre cumplan las metas de calidad y que se superen los resultados ya alcanzados.

2.2.4.3 MODELOS TEÓRICOS DE LA PRODUCCIÓN

2.2.4.3.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

Frederick Taylor... elaboró una teoría científica sobre la base de estudios sobre movimiento y tiempo que incrementan la eficiencia de un proceso. Se llama teoría científica, por el intento de Taylor de

aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. (LosRecursosHumanos.com, 2016, párr. 1)

Taylor utilizó estudios de métodos y análisis de tiempo y sostenía que la gerencia tenía la responsabilidad de encontrar los sistemas de organización y gestión de la producción, esto significa que el trabajo se tenía que realizar de acuerdo a la planeación desarrollada por la gerencia y el rendimiento debía ser tal y como se había establecido con los estudios de análisis de tiempos e incentivos; por lo tanto, el proceso se debía de organizar de forma correcta para obtener la máxima eficiencia. (Cuatrecasas Arbós, 2011)

La teoría de la administración científica se basa en cuatro principios, los cuales son los siguientes:

- 1) Planeación. Se debía eliminar los métodos informales y la improvisación y basarse en métodos y procedimientos científicos.
- 2) Preparación. Consiste en desarrollar a los empleados conforme al método planeado, así como la maquinaria, equipos de producción, distribución y disposición de herramientas y materiales.
- 3) Control. Consiste en controlar y asegurar que todo se realice de acuerdo a lo planificado y mantener la supervisión necesaria sobre el desempeño de las tareas.
- 4) Ejecución. Significa que los supervisores deben aplicar los principios de la administración científica para llevar a cabo la planificación del trabajo y el desempeño del mismo. (LosRecursosHumanos.com, 2016)

2.2.4.4 MEDICIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Los tipos de indicadores de desempeño más usados son los KPI y el Balanced Scorecard. El primero mide cómo se realiza la tarea, el desempeño real y si alcanza los objetivos establecidos; el segundo mide si la organización está cumpliendo con los objetivos establecidos por la alta gerencia de la misma, es decir, los objetivos estratégicos. (Pacheco, 2017)

Los indicadores para medir el rendimiento de los procesos productivos son los siguientes:

- 1) Indicadores de eficiencia. Mide la relación que existe entre el resultado real obtenido con

los recursos que se encontraban disponibles.

- 2) Indicadores de eficacia. Mide la relación que existe entre el resultado real obtenido con el esperado de acuerdo a los objetivos que se habían establecido.
- 3) Indicadores de capacidad. Es la cantidad que se puede producir en un tiempo establecido.
- 4) Indicadores de productividad. Mide la cantidad de salidas producidas por la cantidad de recursos requeridos para la misma.
- 5) Indicadores de calidad. Mide la cantidad de salidas producidas y las salidas que cumplan con los requisitos de calidad establecidos. (Pacheco, 2017)

2.2.5 SALARIO MÍNIMO

2.2.5.1 DEFINICIÓN

“El salario mínimo vital es aquel límite salarial que se establece como un mínimo por debajo del cual no se acepta ninguna estipulación como válida entre las partes” (García, 2008, p. 41).

Otra definición establece que el “salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural” (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2009, p. 156)

2.2.5.2 MEDICIÓN DEL SALARIO MÍNIMO

El salario mínimo se debe fijar teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1) Índice de precio al consumidor
- 2) Meta de inflación fijada por el Banco Central de la República
- 3) Incremento del Producto Interno Bruto
- 4) La contribución de los salarios al ingreso nacional
- 5) La productividad de la economía (ASOBANCARIA, 2017)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En esta sección se presentan los conceptos fundamentales de cada una de las variables (tanto de la dependiente como de las independientes) principales en las que se enfoca el estudio; asimismo, se detalla el grado de afectación que cada una de las variables independientes tiene sobre la dependiente. En la figura 24 se muestran las variables a considerar en el estudio y el grado de afectividad que estas tienen sobre la variable dependiente.

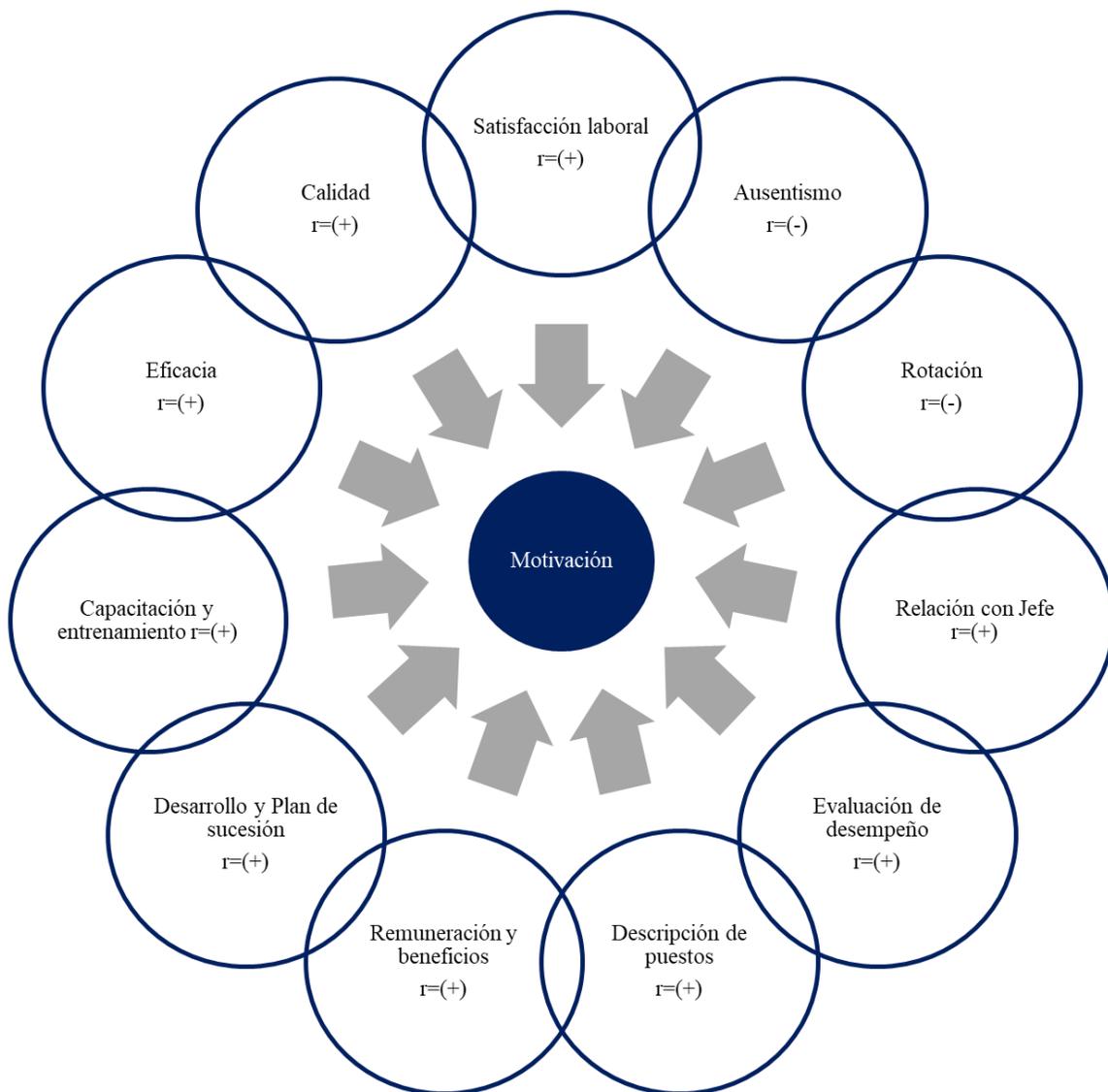


Figura 24. Relación entre variable dependiente y variables independientes

Fuente. Elaboración propia

2.3.1 VARIABLE DEPENDIENTE

2.3.1.1 MOTIVACIÓN LABORAL

Robbins y Coulter (2005) indican que la “motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 392).

2.3.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

2.3.2.1 VARIABLES INDEPENDIENTES DEL CLIMA LABORAL

2.3.2.1.1 SATISFACCIÓN LABORAL

“La satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo” (Robbins y Coulter, 2005, 343).

La satisfacción que tienen los individuos con su área de trabajo tiene un grado de afectividad positivo en la motivación de los mismos, ya que entre más satisfecho se encuentre la persona estará más motivado en su trabajo.

2.3.2.1.2 AUSENTISMO

El ausentismo se define:

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de los períodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. (Chiavenato, 2009, p. 90)

El ausentismo tiene un grado de afectividad negativo en la motivación, ya que al tener altos índices de ausentismo afecta los resultados de los equipos de trabajo y estos se desmotivan por no poder cumplir las tareas establecidas o por la carga de trabajo que se genera.

2.3.2.1.3 ROTACIÓN

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización. (Chiavenato, 2009, p.91)

La rotación presenta un grado de afectividad negativo en cuanto a la motivación, ya que al tener altos índices de rotación afecta el rendimiento de los equipos, lo que impacta en la motivación de los mismos al verse con mayor carga de responsabilidades para poder cubrir los puestos que quedan vacantes por mientras son reemplazados.

2.3.2.1.4 RELACIÓN JEFE – COLABORADOR

Zepeda Herrera (1999) establece lo siguiente:

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o restringen los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferra al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores. (p. 65)

Que en una compañía existan relaciones cordiales, de confianza y apoyo entre el jefe y los colaboradores resulta ser un alto motivante, ya que se crea un ambiente laboral agradable en lugar de generar estrés; por lo tanto, el grado de afectividad es positivo.

2.3.2.2 VARIABLES INDEPENDIENTES DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.3.2.2.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una herramienta o procedimiento que sirve para realizar una “evaluación del desempeño actual o anterior de un empleado respecto a sus estándares de desempeño” (Dessler y Vareala, 2010, p. 352).

La evaluación de desempeño muestra un grado de afectación positivo en la motivación, ya que esta proporciona información de lo que el individuo está realizando de forma satisfactoria en su trabajo y las oportunidades que tiene para mejorar. Recibir retroalimentación de parte del jefe ayuda a los empleados a sentirse motivados a mejorar en su trabajo.

2.3.2.2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto. (Mondy, 2010, p. 93)

La descripción de puestos tiene un grado de afectación positivo en la motivación, ya que ayuda a que el empleado comprenda y conozca las funciones que debe realizar y cómo debe hacerlo, de esta forma el empleado se encuentra motivado porque sabe muy bien lo que la compañía espera de él.

2.3.2.2.3 REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

Dessler y Vareala (2010) definen la remuneración como “todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo” (p. 436).

Las remuneraciones, beneficios o compensaciones muestran un grado de afectación positivo en la motivación de los empleados, ya que les ayuda a alcanzar diferentes metas y necesidades personales.

2.3.2.2.4 DESARROLLO Y PLAN DE SUCESIÓN

“El plan de carrera es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización” (empleo, 2015, párr. 1).

Contar con planes de desarrollo de carrera para los empleados es un motivante para estos, ya

que prepara a los individuos para nuevos retos y responsabilidades dentro de la compañía; por lo tanto, su grado de afectividad es positivo.

2.3.2.2.5 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Se puede definir la capacitación como el proceso para “proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler y Varela, 2010, p. 310).

Los planes de capacitación y entrenamiento ayudan a desarrollar habilidades y competencias a los colaboradores para comprender y poder ejercer las tareas requeridas en su puesto de trabajo. Los empleados se sienten motivados al recibir capacitaciones porque mejorar sus conocimientos y habilidades; siendo de esta forma un grado de afectividad positivo.

2.3.2.3 VARIABLES INDEPENDIENTES DE PRODUCCIÓN

2.3.2.3.1 EFICACIA

La eficacia es “la relación entre resultados y metas”(Biasca, 2006, p. 130), por lo que los resultados obtenidos en un trabajo no pueden ser medidos únicamente por el resultado mismo, sino que deben ser comparados contra la meta que se pretendía lograr.

La eficacia es un término muy importante en el área de producción ya que un proceso eficaz ayuda a mejorar los costos de la planta, es decir, si el proceso de producción logra que sus resultados sean iguales o superiores a la meta establecida, los costos se reducirán debido a la relación que existe entre las horas ganadas y las horas trabajadas; por lo tanto, tiene un grado de afectividad positivo.

2.3.2.3.2 CALIDAD

La calidad se define como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio,

aptas para satisfacer las necesidades de los clientes” (Núñez Carballosa, 2014, p. 250).

La calidad tiene un grado de afectividad positivo en la motivación, ya que todo el esfuerzo y trabajo realizado se refleja en un resultado con calidad y que pueda satisfacer los requerimientos del mismo, esto ayuda a mantener motivados a los empleados.

2.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR

En esta sección se describen las herramientas que se utilizan para obtener información confiable y real para medir las variables establecidas para el estudio; a través de dicha recolección de datos se puede cumplir con los objetivos de la investigación.

2.4.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para tener un instrumento de recolección de datos que pueda ayudar a captar toda la información que se requiere para realizar una investigación, se debe de asegurar que dicho elemento cumpla con tres requisitos: validez, confiabilidad y objetividad.

Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014) definen la validez como el “grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200). La validez se puede medir en tres diferentes tipos de evidencias que están relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo; y al asegurarse de cumplir con los tres tipos, se garantiza que el instrumento sea completamente válido para la recolección de información.

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 200), es decir, los resultados deben de ser consistentes y coherentes.

Por último, se puede definir la objetividad del instrumento como el “grado en que este es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 206).

Para evaluar la validez, confiabilidad y objetividad del instrumento, existen cuatro procedimientos:

- 1) Medida de confiabilidad (Test-Retest). Basado en aplicar un mismo instrumento de medición dos o más veces al mismo grupo en diferentes períodos; se considera confiable si la correlación de las diferentes aplicaciones es muy positiva.
- 2) Método de formas alternativas o paralelas. Se aplican diferentes versiones pero equivalentes de un instrumento para un mismo grupo de forma simultánea o en un período corto; para que el instrumento sea confiable debe de presentar una relación positiva muy significativa entre los dos instrumentos aplicados.
- 3) Método de mitades partidas. Este método divide el total de ítems en dos mitades equivalentes y los resultados se comparan entre sí; si los resultados de ambas mitades son muy correlacionadas, el instrumento es confiable.
- 4) Medidas de consistencia interna. Solo requiere una aplicación del instrumento y se calcula el coeficiente a través del alfa de Cronbach y los coeficientes KR-20 y KR21.

2.4.2 TÉCNICAS UTILIZADAS

Hernández Sampieri et al. (2014) definen que un instrumento de medición es “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (p. 199).

Los instrumentos o técnicas utilizados para realizar la presente investigación son la encuesta, grupo focal y observación directa.

2.4.2.1 ENCUESTA

Malhotra (2008) define la encuesta como un método que “se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida” (p. 183). Las encuestas son estructuradas, esto quiere decir que se prepara un cuestionario formal con preguntas que siguen un orden predeterminado.

Esta herramienta tiene varias ventajas, siendo la principal que es de fácil aplicación y que los datos que se obtiene son confiables debido a que las respuestas se limitan a alternativas ya planteadas; asimismo, el análisis e interpretación de los resultados resulta sencillo. Por el otro lado, la principal desventaja es que personas que pertenezcan a la muestra de aplicación no estén dispuestas a completar la encuesta y que no resulta tan fácil poder estructurar las preguntas de una forma adecuada o de fácil comprensión. (Malhotra, 2008)

Existen cuatro formas de aplicación de una encuesta:

- 1) Encuestas telefónicas
- 2) Encuestas personales
- 3) Encuestas por correo
- 4) Encuestas electrónicas

Estas formas a su vez tienen diferentes clasificaciones de técnicas de encuesta, tal como se muestra en la figura 25. De estas cuatro maneras de aplicación de encuesta, la que se implementa en la investigación es la encuesta personal, ya que se aplicará en el lugar de trabajo.

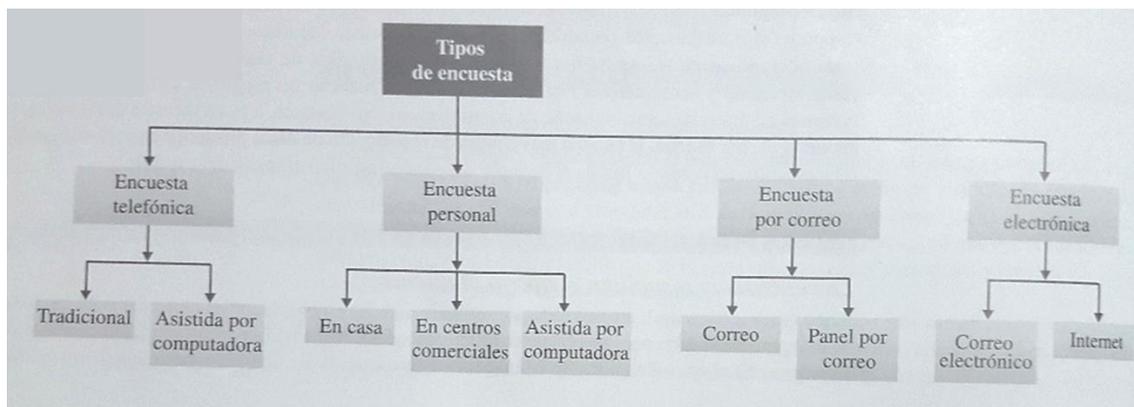


Figura 25. Clasificación de la técnica de encuesta

Fuente. (Malhotra, 2008)

2.4.2.2 GRUPO FOCAL

“La sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados” (Malhotra,

2008, p. 145). Su objetivo principal es obtener información a través de la discusión del tema de interés con los miembros del mercado meta.

Esta técnica tiene ciertas características, las cuales se muestran en la tabla 1, la más importante es que el grupo no debe de exceder de 12 participantes, ya que se pierde el control del grupo y no se lograría el objetivo deseado.

Tabla 1. Características de las sesiones de grupo

Características de las sesiones de grupo	
Tamaño del grupo	8 a 12 integrantes
Composición del grupo	Homogéneo
Entorno físico	Atmósfera relajada e informal
Duración	1 a 3 horas
Registro	Uso de cintas de audio y video
Moderador	Con habilidades interpersonales, de observación y de comunicación

Fuente. Elaboración propia basado en (Malhotra, 2008)

2.4.2.3 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se puede definir la observación como “el registro de patrones conductuales de personas, objetivos y sucesos de forma sistemática, para obtener información sobre el fenómeno de interés” (Malhotra, 2008, p. 202). Es importante tener en cuenta que la persona que tiene el papel de observador no debe interactuar con los observados.

La observación puede ser estructurada y no estructurada. Si la observación se realiza bajo una especificación detallada del objetivo de observación y de las mediciones que se realizarán es una observación estructurada y se usa cuando el planteamiento del problema está claramente definido. Por el otro lado, una observación no estructurada es cuando el investigador observa todos los aspectos o fenómenos que son relevantes sin tener la especificación de los detalles que se pretenden medir; por lo tanto, este tipo de observación se realiza cuando el problema de investigación no se encuentra definido. (Malhotra, 2008)

2.4.3 HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Las herramientas usadas para analizar la información obtenida con los instrumentos detallados en la sección 2.4.2 son el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés) y análisis de datos.

2.4.3.1 CUESTIONARIO

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. (Muñoz, s. f., párr. 2)

2.4.3.2 ANÁLISIS DE DATOS

“Es la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones, o simplemente ampliar los conocimientos sobre diversos temas” (QuestionPro, 2019, párr. 1).

Las dos técnicas de análisis de datos son las cualitativas y las cuantitativas. El análisis de datos cualitativos se basa en la interpretación y es muy común este análisis cuando se realizan entrevistas abiertas, sesiones de grupo y grupos de observación. El análisis de datos cuantitativos se basa en resultados tangibles y numéricos. (QuestionPro, 2019)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada para desarrollar la investigación, detallando las hipótesis del estudio, el alcance y métodos, diseño de investigación, instrumentos utilizados y las fuentes de información requeridos para el desarrollo de la misma.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la presente investigación se establece como variable dependiente a la motivación laboral y las variables independientes son la satisfacción laboral, ausentismo, rotación, relación jefe-colaborador, evaluación de desempeño, descripción de puestos, remuneración y beneficios, desarrollo y plan de sucesión, capacitación y entrenamiento, eficacia y calidad. En la tabla 3 se detalla la operacionalización de la variable dependiente y las independientes.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Tipo Variable	Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas de Investigación	Respuestas de Investigación	Escala	Técnica
		Conceptual	Operacional						
Independiente	Satisfacción	Actitud general de un individuo hacia su trabajo.	La satisfacción laboral es la actitud general de un individuo hacia su trabajo en Jogbra.	Satisfecho	Número de quejas reportadas	¿Cuál es el índice de satisfacción laboral en los equipos con bajo rendimiento en Jogbra?	Porcentaje de satisfacción	Nominal	Encuesta
				Insatisfecho					
Independiente	Ausentismo	Frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo.	Cantidad de días ausentes de trabajo.	Justificado	Número de días ausentes	¿Cuál es el índice de ausentismo en los equipos de bajo rendimiento en Jogbra?	Porcentaje de ausentismo	Nominal	Documentación
				Injustificado			Cantidad de días ausentes		
Independiente	Rotación	Flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones	Cantidad de personal que egresa.	Renuncia	Cantidad de egresos	¿Cuáles son los tipos de egresos que se presentan los equipos de bajo rendimiento en Jogbra?	Renuncias inmediatas	Nominal	Documentación
				Terminación de contrato			Renuncias programadas		
							Abandono		
							Terminación de contrato		
	Terminación período de prueba								

Continuación de Tabla 2

Tipo Variable	Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas de Investigación	Respuestas de Investigación	Escala	Técnica
		Conceptual	Operacional						
Independiente	Relación Jefe Colaborador	Relaciones cordiales, de confianza y apoyo entre el jefe y los colaboradores	Relaciones de respeto y trabajo de equipo entre el jefe y colaborador	Satisfecho	Número de quejas reportadas	¿Cómo es la relación entre el jefe y colaboradores de los equipos de bajo rendimiento en Jogbra?	Porcentaje de satisfacción	Nominal	Encuesta
				Insatisfecho					
Independiente	Evaluación de Desempeño	Evaluación del desempeño actual o anterior de un empleado respecto a sus estándares de desempeño	Resultado del desempeño de un empleado	Satisfactorio	Retroalimentación positiva	¿Cuál es el resultado de la evaluación de desempeño de los equipos de bajo rendimiento en Jogbra?	Porcentaje de cumplimiento de objetivos	Nominal	Evaluación de Desempeño
				No satisfactorio	Oportunidades de mejora				
Independiente	Análisis y Descripción de Puesto	Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.	Documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto.	Conoce descripción de puesto	Entrega descripción de puesto	¿Los empleados de los equipos de bajo rendimiento conocen las especificaciones y metas de su puesto en Jogbra?	Funciones	Nominal	Documentación
				No conoce descripción de puesto					
Independiente	Remuneración y beneficios	Todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo.	Plan de compensaciones y beneficios	Satisfecho	Porcentaje de satisfacción	¿Los empleados de los equipos de bajo rendimiento se encuentran satisfechos con el plan de compensaciones y beneficios de Jogbra?	Porcentaje de satisfacción	Nominal	Encuesta
				Insatisfecho					
Independiente	Desarrollo y Plan de Sucesión	Estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización.	Plan de desarrollo de promoción interna	Objetivos de desempeño	Resultados de metas	¿Los empleados de los equipos de bajo rendimiento tienen un plan de desarrollo?	Objetivos de desempeño	Nominal	Documentación
				Actividades de desarrollo					
Independiente	Capacitación y Entrenamiento	Proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.	Plan de inducción y de capacitación	Entrenamientos completos	Matriz de desarrollo	¿Los empleados de los equipos de bajo rendimiento se encuentran debidamente entrenados para las operaciones que realizan en Jogbra?	Porcentaje de certificaciones	Nominal	Documentación
				Entrenamientos incompletos					

Continuación de Tabla 2

Tipo Variable	Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas de Investigación	Respuestas de Investigación	Escala	Técnica
		Conceptual	Operacional						
Independiente	Eficacia	La relación entre resultados y metas.	Cantidad de horas ganadas entre horas trabajadas	Cumplimiento	Porcentaje de eficacia real	¿Cuál es la eficacia real de los equipos de bajo rendimiento en Jobbra?	0% - 49%	Ordinal	Documentación
							50% - 59%		
							60% - 79%		
				80% - 99%					
				100% - 119%					
				120% - 130%					
Independiente	Calidad	El conjunto de características de un producto, proceso o servicio, aptas para satisfacer las necesidades de los clientes.	Cero Defectos	Cumplimiento	Porcentaje de DPM	¿Cuál es el indicador de calidad de los equipos de bajo rendimiento de Jobbra?	Cantidad de días con cero defectos	Nominal	Documentación
				Rechazo			Porcentaje de DPM		
Dependiente	Motivación	Procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual	Conocer si los empleados se encuentran motivados.	Motivado	Eficacia fuera de estándar	¿Cuál es el porcentaje de eficacia fuera de estándar de los equipos de bajo rendimiento en Jobbra?	0% - 49%	Ordinal	Documentación
							50% - 59%		
							60% - 79%		
				80% - 99%					
				100% - 119%					
				120% - 130%					
Dependiente	Motivación	Procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual	Conocer si los empleados se encuentran motivados.	No Motivado	Eficacia fuera de estándar	¿Cuál es el porcentaje de eficacia fuera de estándar de los equipos de bajo rendimiento en Jobbra?	0% - 49%	Ordinal	Documentación
							50% - 59%		
							60% - 79%		

Fuente. Elaboración propia

3.1.2 HIPÓTESIS

Hernández Sampieri et al. (2014) definen las hipótesis como “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones” (p. 104), son lo que se trata de probar con la investigación.

H0: El 80% o más de los factores motivadores e higiénicos afectan la motivación de los equipos Amor y Paz y Plenitud.

HI: Menos del 80% de los factores motivadores e higiénicos afectan la motivación de los equipos Amor y Paz y Plenitud.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En la tabla 3 se muestra el esquema metodológico del diseño de investigación, mismo que

se describe a continuación.

Tabla 3. Diseño de la investigación

Enfoque	Mixto	
Diseño de investigación	Cuantitativo	Cualitativo
Alcance	Descriptivo	
Tipo de diseño	No experimental transeccional	Teoría fundamentada
Tipo de muestra	Probabilística	No Probabilística
Técnica	Encuesta	Grupo focal, observación directa

Fuente. Elaboración propia

3.2.1 ENFOQUE

La investigación es de enfoque mixto, ya que recolecta y analiza datos tanto cuantitativos como cualitativos. La investigación de enfoque mixto es la que se “mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso”” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 534).

3.2.2 ALCANCE

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que busca especificar características del fenómeno de estudio. El estudio de alcance descriptivo es el que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92).

3.2.3 TIPO DE DISEÑO

El tipo de diseño de la investigación es transeccional, ya que el estudio se realizará en una única ocasión con la recolección de datos y análisis de los resultados obtenidos. “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 154).

El estudio tiene un diseño de investigación no experimental para la parte cuantitativa, ya que no pretende manipular las variables de la investigación; sino que, busca observar y medir dichas

variables. Hernández Sampieri et al. (2014) definen las investigaciones no experimentales como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Para la parte cualitativa el estudio tiene un diseño de investigación de teoría fundamentada, ya que se busca generar una teoría que explique el tema de investigación.

3.2.4 TIPO DE MUESTRA

La investigación emplea una técnica de muestra probabilística, ya que la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. La muestra probabilística se define como un “subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 175).

3.2.5 TÉCNICA

La investigación utiliza tres técnicas, la encuesta, grupo focal y observación directa. A través de estas se obtendrán información tanto cuantitativa como cualitativa.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte del diseño de la investigación se realizó un plan de ejecución que describe cada una de las actividades involucradas en el proceso del diseño, así como el responsable, fecha asignada y duración de cada una de ellas. En la tabla 4 se observa dicho plan de ejecución.

Tabla 4. Plan de ejecución para diseño de investigación.

N.	Actividad	Responsable	Fecha	Duración
1	Definición de población	Rocío Ugarte	18-Febrero-2019	Un día
2	Selección de la muestra	Rocío Ugarte	18-Febrero-2019	Un día
3	Definición de preguntas para encuesta	Rocío Ugarte	21-Febrero-2019	Cinco días
4	Validación de encuesta	Rocío Ugarte	11-Marzo-2019	Un día
5	Realizar plantilla de encuesta en SPSS	Rocío Ugarte	12-Marzo-2019	Un día
6	Aplicar prueba piloto para Coeficiente de Cronbach	Rocío Ugarte	13-Marzo-2019	Un día
7	Aplicar encuesta	Rocío Ugarte	14-Marzo-2019	Un día
8	Tabulación resultados de encuesta	Rocío Ugarte	17-Marzo-2019	Dos días
9	Realizar grupo focal	Rocío Ugarte	18-Marzo-2019	Un día
10	Análisis de resultados	Rocío Ugarte	19-Marzo-2019	Dos días
11	Realizar informe de resultados	Rocío Ugarte	19-Marzo-2019	Dos días

Fuente. Elaboración propia

3.3.1 POBLACIÓN

“Una población es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos del problema de la investigación” (Malhotra, 2008, p. 335).

La población del estudio está conformada por la cantidad de equipos de producción que no han alcanzado sus metas de producción durante las primeras seis semanas del año 2019 en la planta Jogbra Honduras, S.A., siendo un total de dos equipos de producción, Amor y Paz y Plenitud, conformados por 24 y 23 integrantes, respectivamente, representando un total de 47 personas.

3.3.2 MUESTRA

“Una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio” (Malhotra, 2008, p. 335). Para esta investigación, la misma cantidad de personas participará en ambos enfoques de investigación, por lo que la muestra será una sola para ambos. La muestra

definida es probabilística, por lo que representa un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Debido a que el tamaño de la población es de 47 personas, de acuerdo a lo establecido en la sección 3.3.1, el resultado del tamaño de la muestra de la investigación es el total de las 47 personas, por lo tanto este es el total que debe ser encuestada y que son integrantes de los dos equipos que se encuentran sin cumplir sus metas en las primeras seis semanas del año 2019.

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis de esta investigación son los equipos de producción de la planta Jogbra Honduras, S.A. que no cumplen con sus metas de producción durante las primeras seis semanas del año 2019.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta de la investigación es identificar los diferentes factores que impactan en la motivación de los equipos de producción.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 INSTRUMENTOS

3.4.1.1 CUESTIONARIO

Consta de una serie de preguntas que están formuladas tanto de forma cerrada en escala de Lickert con el objetivo de obtener información relevante para el tema de investigación.

En dicho cuestionario se seleccionan preguntas que puedan estar relacionadas tanto con la variable dependiente como con las independientes.

3.4.1.2 ANÁLISIS DE DATOS

Se interpreta y analiza la información recolectada a través de los grupos focales y la observación directa.

3.4.1.3 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para realizar el proceso de validación del cuestionario se realiza una prueba piloto de 30 cuestionarios y los resultados son evaluados en el programa estadístico SPSS para determinar el análisis de confiabilidad a través del alfa de Cronbach. Con esto se logra identificar que es necesario realizar algunas modificaciones al mismo y una vez la prueba de confiabilidad se encuentra en el rango adecuado se procede a aplicar la totalidad de las encuestas.

En la tabla 5 se muestra el resultado de confiabilidad que obtuvo el cuestionario realizado para la investigación, el cual es de 0.8%; por lo tanto, el instrumento es confiable y se puede proceder a aplicarlo.

Tabla 5. Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.800	.806	16

Fuente: (Programa estadístico SPSS)

3.4.2 TÉCNICAS

3.4.2.1 ENCUESTA

Se aplica una encuesta a la muestra seleccionada de la planta de Jogbra Honduras, S.A. de

los equipos de producción que no han alcanzado las metas de producción durante las primeras seis semanas del año 2019. (Ver Anexo 1)

3.4.2.2 GRUPO FOCAL

Se realiza sesión de grupo con diez integrantes de los equipos que forman parte de la muestra seleccionada para conocer sus perspectivas acerca del tema de estudio.

3.4.2.3 OBSERVACIÓN DIRECTA

Se observa a los miembros de la muestra seleccionada para analizar actitudes y comportamientos en área de trabajo.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son “datos originados por el investigador con el propósito específico de abordar el problema de investigación” (Malhotra, 2008, p. 106). Las fuentes primarias usadas en esta investigación consisten en las encuestas aplicadas y los grupos focales realizados.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son “datos reunidos para una finalidad diferente al problema en cuestión” (Malhotra, 2008, p. 106). Las fuentes secundarias de esta investigación se conforman por:

- 1) Bases de datos de reporte internos de la planta. Entre los reportes que sirvieron de fundamento para la investigación se encuentran los siguientes:
 - 1.1) Reportes Ausentismo
 - 1.2) Reporte Rotación
 - 1.3) Reportes Programa de Satisfacción Laboral

- 1.4) Reporte Eficiencia
- 2) Libros relacionados al tema estudiado. Los libros que fundamentan las bases teóricas de la investigación son:
 - 2.1) Administración de Robbins y Coulter
 - 2.2) Administración de Recursos Humanos de Dessler y Varela
 - 2.3) Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge
 - 2.4) Organización de la producción y dirección de operaciones de Cuatrecasas Arbós
- 3) Documentación en línea relacionados con el tema de estudio. Algunos de los documentos en línea que fueron de apoyo en la investigación son:
 - 3.1) Dirección estratégica de recursos humanos de Martha Alles
 - 3.2) Dirección de operaciones de Núñez Carballosa
- 4) Artículos. Entre los artículos que sirvieron de apoyo a las bases teóricas de la investigación son:
 - 4.1) Desempeño laboral de las maquiladoras: una evaluación de la seguridad en el trabajo de Contreras, Carillo, García y Olea M
 - 4.2) El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación de Muñoz
 - 4.3) El legado de Frederick Irving Herzberg de Manso Pinto
 - 4.4) La evaluación de competencias laborales de Flores

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Una limitante para realizar el estudio es la política de confidencialidad de la información de la empresa Jogbra Honduras, S.A. Debido a dicha política no se puede mostrar información sobre estudios de capacidad realizados a los equipos estudiados con el objetivo de determinar el adecuado establecimiento de metas para los integrantes de los mismos de acuerdo a las capacidades reales de cada uno de ellos; asimismo, no se puede presentar información actual de los resultados de los diferentes indicadores de ambos equipos, siendo estos los indicadores de calidad, ausentismo y rotación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo presenta un análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas de investigación correspondientes al tema de estudio, las cuales son la encuesta, grupo focal y observación directa.

4.1 CUESTIONARIO

En el cuestionario se evalúan tanto la variable dependiente como las independientes. A continuación se detallan los resultados más relevantes.

Para cada variable presentada se muestra el resultado total obtenido de las encuestas aplicadas a la muestra; asimismo, se realiza un análisis de los resultados correspondientes a cada uno de los equipos estudiados, Amor y Paz y Plenitud.

4.1.1 RESULTADO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Como se detalla anteriormente en la sección 2.3.1, la variable dependiente del estudio es la motivación laboral.

Para poder conocer si la muestra de los empleados cuestionados, que son miembros de los equipos Amor y Paz y Plenitud, consideran que se sienten motivados con su trabajo, se realizó la siguiente interrogante: ¿Me siento motivado en mi trabajo?.

En la figura 26 se puede observar que los empleados no tienen una percepción positiva en cuanto a su sentir, ya que el 74% de ellos indican no encontrarse motivados en el trabajo; mientras que únicamente el 25% afirma sí sentirse motivado.

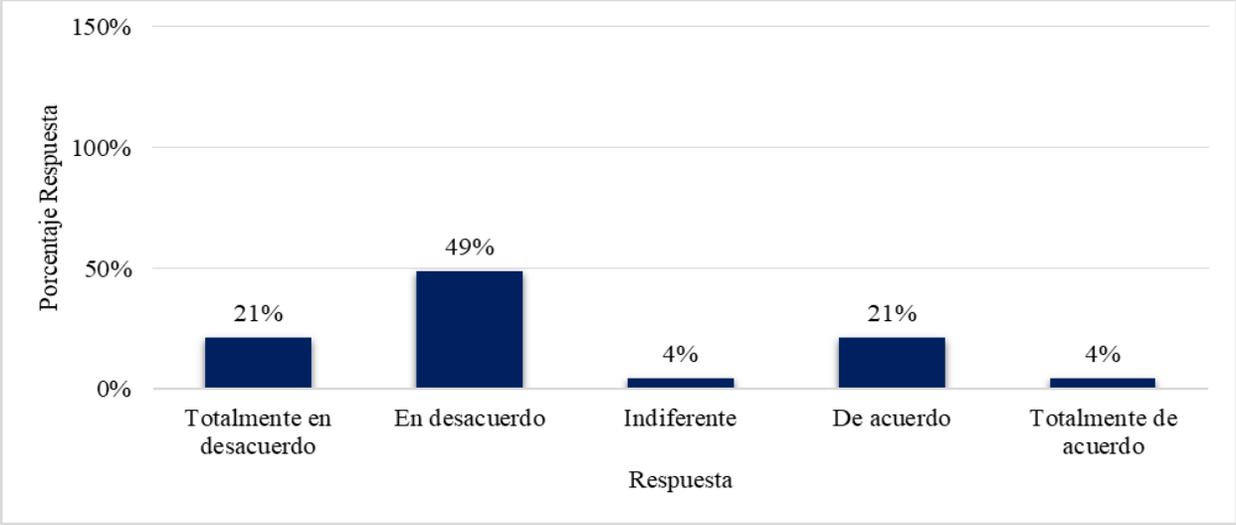


Figura 26. Motivación en el trabajo

Fuente. Elaboración propia

Como se menciona anteriormente, se hace un análisis de los resultados obtenidos para cada uno de los equipos estudiados para determinar la diferencia que existe entre ambos equipos.

Los miembros del equipo Amor y Paz indican que el 62% de ellos no se encuentra motivado; mientras que el 37% del equipo sí está motivado en su área de trabajo. En la figura 27 se puede observar los resultados mencionados.

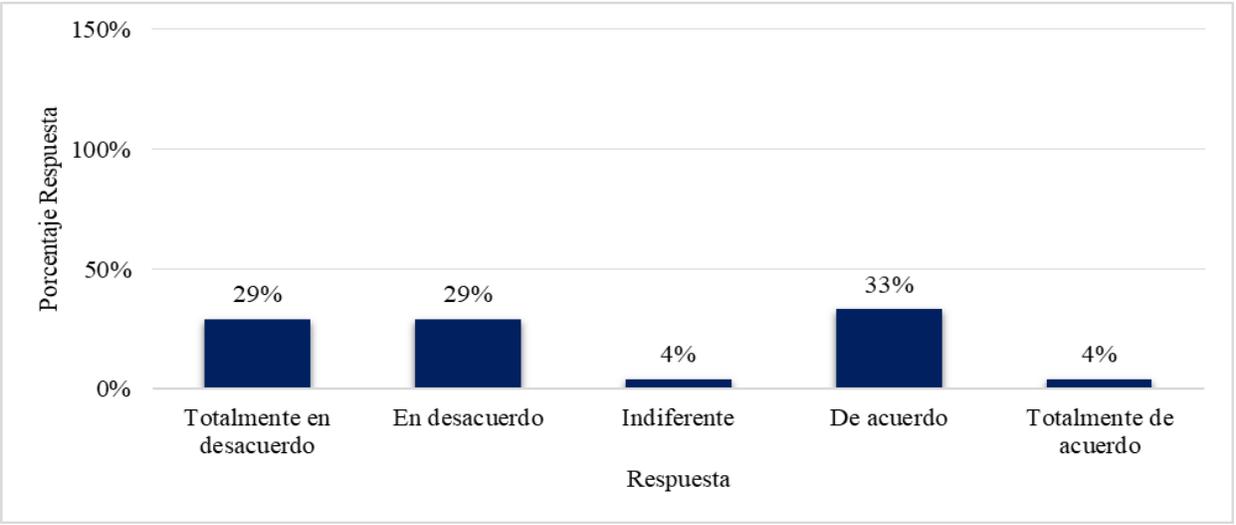


Figura 27. Motivado en el trabajo Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

En la figura 28 se muestran los resultados para el equipo Plenitud. El equipo muestra que el 87% de los miembros del equipo no se sienten motivados en el trabajo; únicamente el 13% dice sí sentirse motivado en su trabajo.

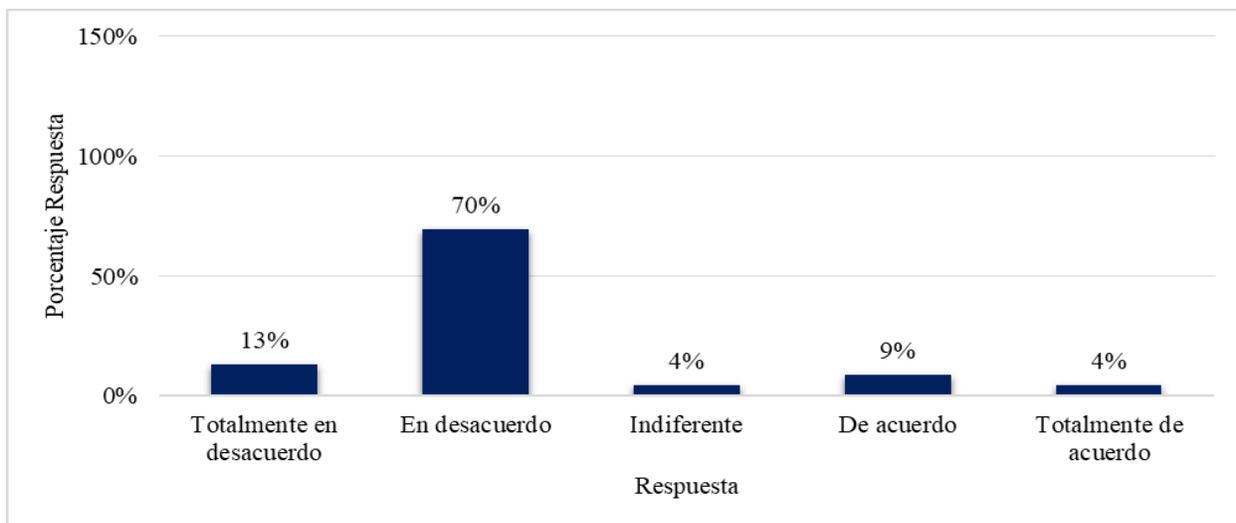


Figura 28. Motivado en el trabajo Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

Los resultados muestran que el equipo Amor y Paz se siente más motivado en comparación con el equipo Plenitud, con una diferencia de 24% de los encuestados que afirman sentirse motivados en su trabajo.

4.1.2 RESULTADO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

4.1.2.1. VARIABLE SATISFACCIÓN

La variable de satisfacción es medida a través de la pregunta qué tan satisfecho se encuentra el empleado con el servicio que recibe de las áreas de soporte y apoyo a sus operaciones. Dicha variable es clasificada un factor higiénico de la motivación.

Esta variable tiene un promedio de 50% de satisfacción con los servicios antes mencionados por parte de los miembros de la muestra del estudio.

4.1.2.1.1 SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE ALMACÉN

La primera interrogante es sobre la satisfacción del servicio recibido por parte del área de Almacén hacia su equipo de producción, consultando si el empleado siente que dicha área les apoya con la entrega de todos los materiales de forma rápida cuando lo solicitan. En la figura 29 se observa que la percepción de los empleados es negativa, ya que el 57% de ellos considera que no es común recibir todos los materiales por parte de almacén; por el otro lado, el 43% considera que tienen buen servicio, siendo el 30% de los empleados quienes consideran estar de acuerdo con que reciben todo el material y el 13% se encuentra totalmente de acuerdo.

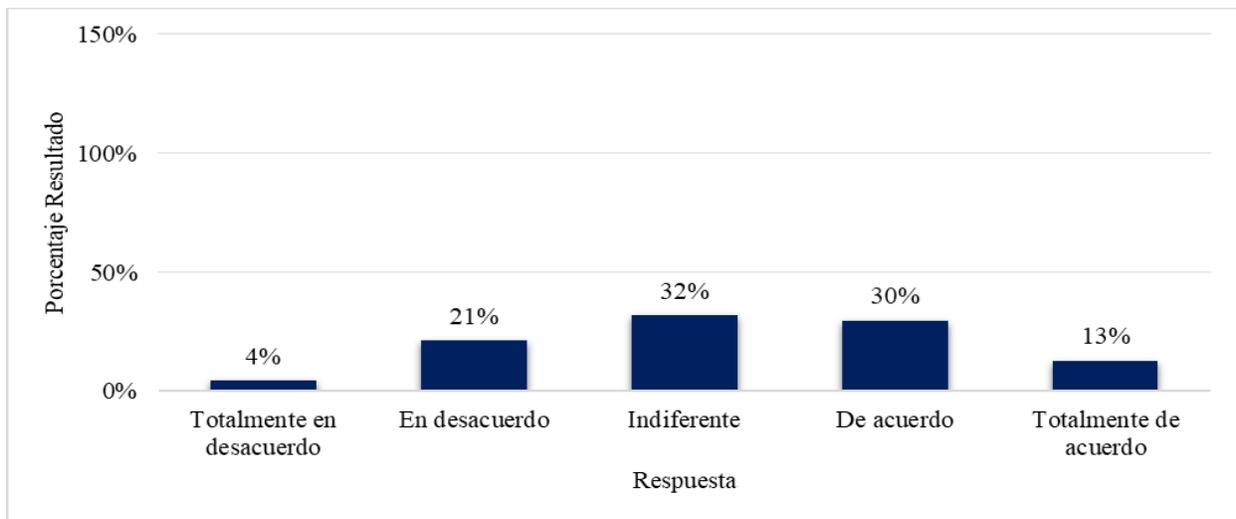


Figura 29. Servicio de Almacén

Fuente. Elaboración propia

La percepción del equipo Amor y Paz se muestra en la figura 30, donde se detalla que el 58% de los miembros del equipo considera que el servicio de Almacén es satisfactorio ya que reciben los materiales necesarios en un tiempo adecuado después de ingresada la solicitud de los mismos. Por el otro lado, el 42% del equipo tienen una percepción negativa sobre dicha solicitud.

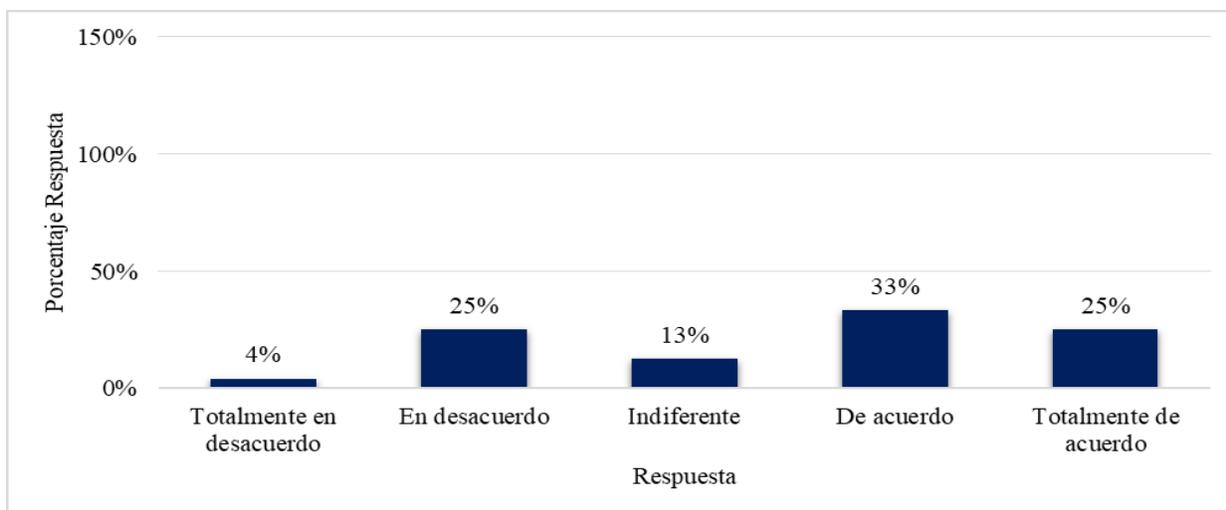


Figura 30. Servicio de Almacén Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, los resultados del equipo Plenitud indican que el 73% de los asociados consideran que el área de Almacén no les proporciona todos los materiales cuando son solicitados; mientras que el 26% de los miembros del equipo tienen una percepción positiva. Los resultados se muestran en la figura 31.

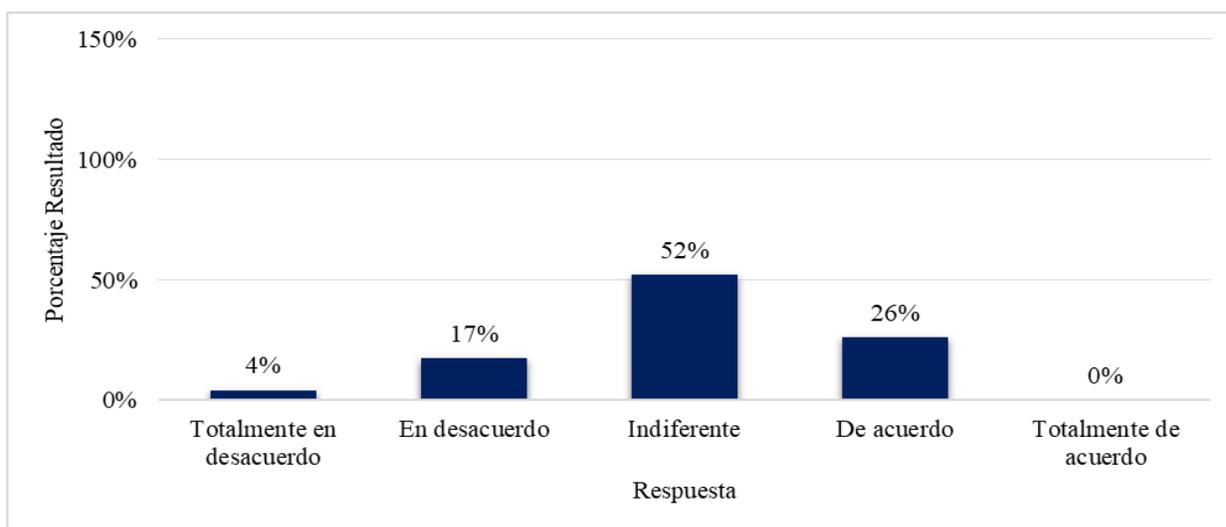


Figura 31. Servicio de Almacén Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.1.2 SATISFACCIÓN CON APOYO DE SUPERVISOR

La segunda pregunta sobre esta variable corresponde a si el empleado siente que su supervisor de producción le apoya a solucionar los problemas que se le presentan en su operación.

La figura 32 muestra que el 66% de los asociados encuestados consideran que su supervisor le apoya a resolver los problemas referentes a su operación y únicamente el 34% tiene una percepción negativa acerca de dicho apoyo.

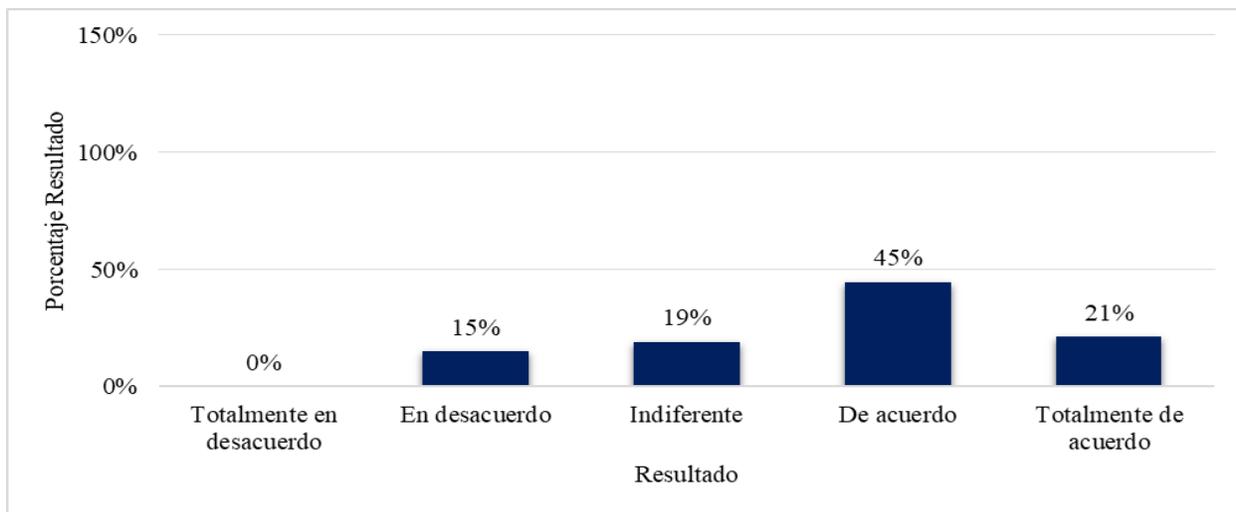


Figura 32. Apoyo supervisor de producción

Fuente. Elaboración propia

El equipo Amor y Paz muestra que el 67% de los asociados de producción siente que su supervisor les apoya en la solución de problemas que se les presenta en la operación que realiza. El 34% restante del equipo tiene una percepción negativa sobre el apoyo de su jefe inmediato. Los resultados se muestran en la figura 33.

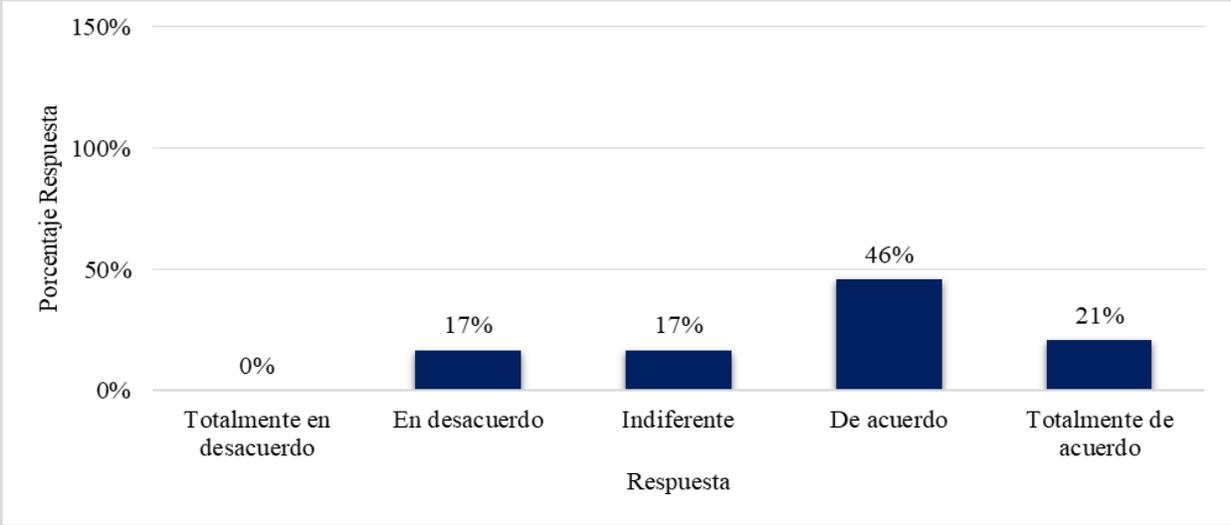


Figura 33. Apoyo supervisor de producción Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

En la figura 34 se puede observar que el equipo Plenitud también tiene una percepción positiva acerca del apoyo que les brinda su supervisor con el apoyo de solución de problemas, representando el 66% de los miembros del equipo; por el otro lado, el 35% de los asociados siente que no tiene apoyo por parte de su jefe inmediato.

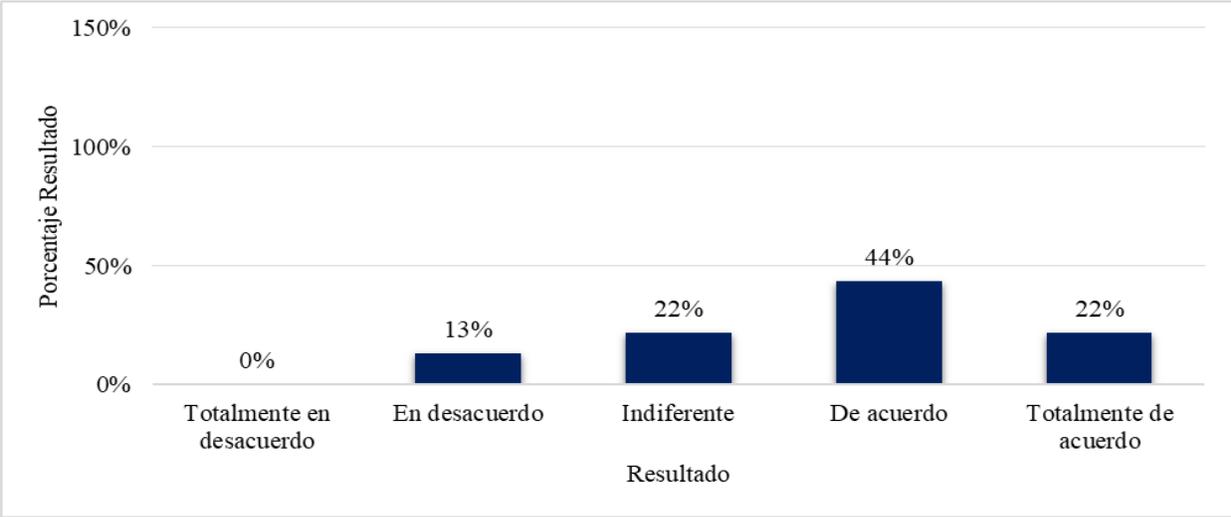


Figura 34. Apoyo supervisor de producción Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.1.3 SATISFACCIÓN CON SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La tercera pregunta que sirve para evaluar la variable de satisfacción de los empleados está relacionada a si el asociado considera que sus problemas de máquina mala, falta de materiales y mala calidad son resueltos a tiempo. En la figura 35 se puede observar los resultados a dicha situación.

Se observa que el 60% de los empleados encuestados tienen una percepción negativa sobre la solución de dichos problemas, ya que en este grupo el 47% se considera indiferente hacia la solución rápida de sus problemas, el 11% se siente en desacuerdo con que la solución es rápida y el otro 2% afirma que nunca se le resuelve a tiempo.

Los empleados con una percepción positiva representan el 40% de los encuestados; de este grupo el 36% se siente de acuerdo en que tienen solución rápida a sus problemas y solo un 4% considera que siempre tiene solución a tiempo de sus problemas de máquina mala, falta de materiales y mala calidad en su equipo de producción.

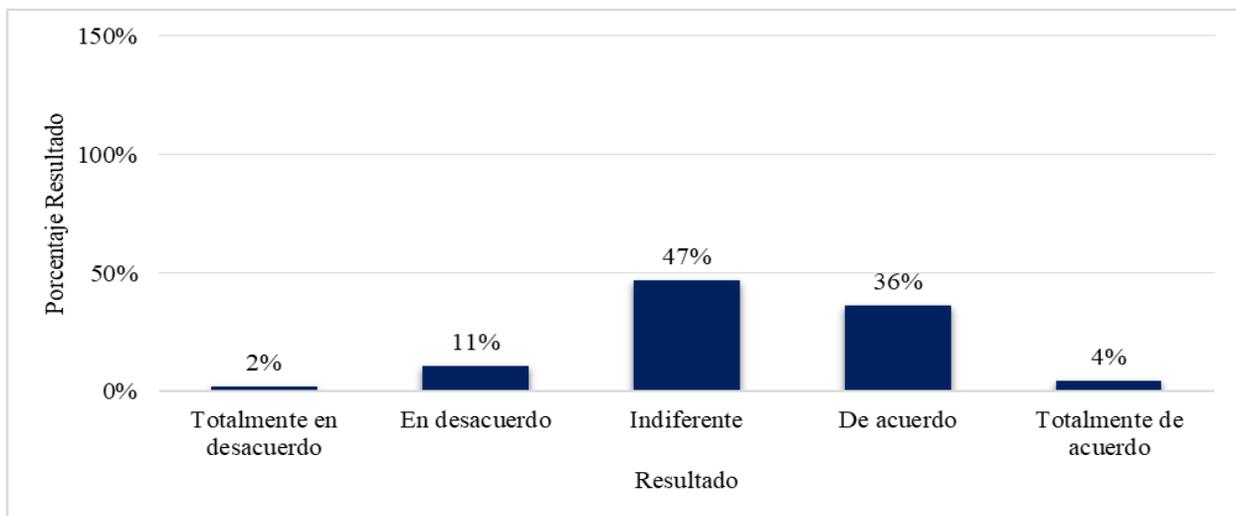


Figura 35. Solución problemas máquina mala, falta de materiales y mala calidad

Fuente. Elaboración propia

En la figura 36 se muestra que el equipo Amor y Paz tiene un 54% de percepción positiva con la solución de sus problemas de máquina mala, falta de materiales y mala calidad; mientras

que, el 45% restante del equipo considera que no se les resuelve a tiempo.

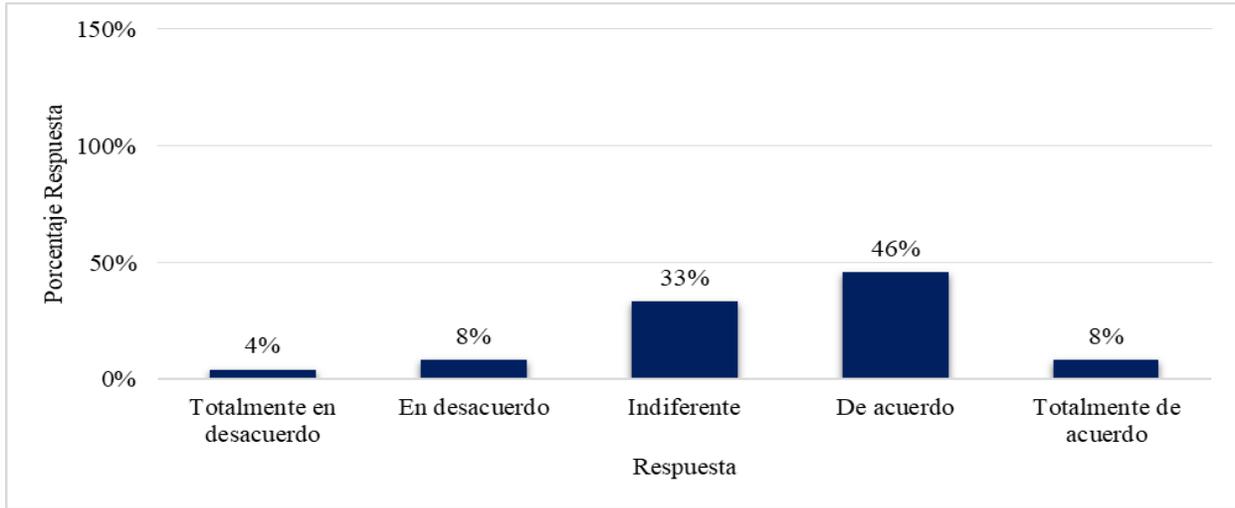


Figura 36. Solución problemas Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

En el equipo Plenitud se observa que el 66% de los empleados considera que sus problemas son resueltos a tiempo y solamente el 35% de los miembros del equipo tiene una percepción negativa, considerándose en desacuerdo con que los problemas de resuelvan a tiempo. Dichos resultados se muestran en la figura 37.

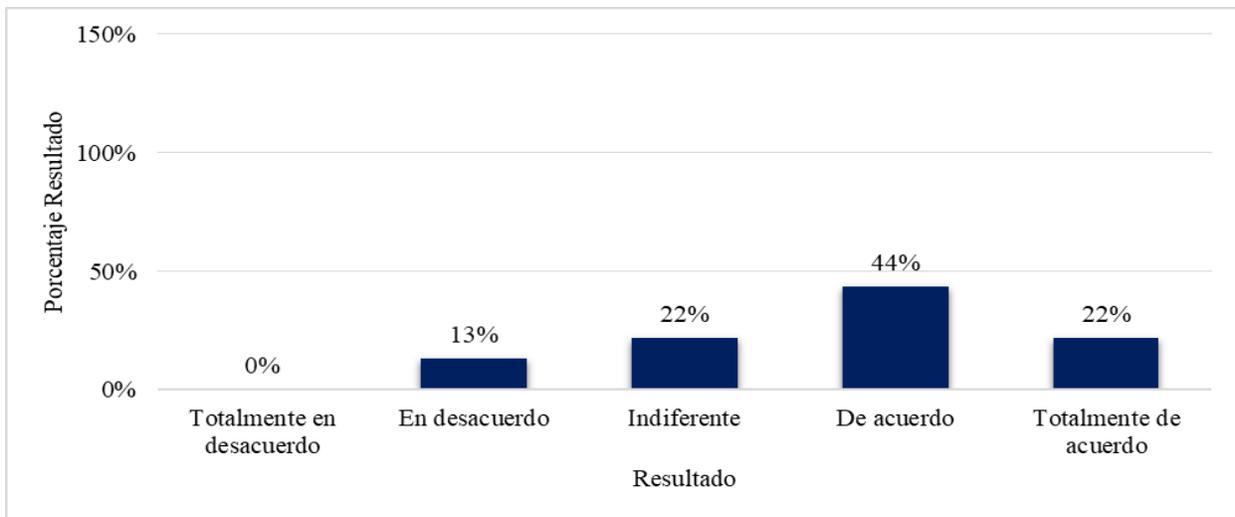


Figura 37. Solución problemas Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.2 VARIABLE AUSENTISMO

El ausentismo se categoriza como un factor higiénico de la motivación. Se consultó a la muestra si consideran que los índices de ausentismo reducen su motivación dentro del equipo. En la figura 38 se observan los resultados obtenidos y se muestra que el 81% de los cuestionados manifiesta que el ausentismo no los desmotiva; en contraste, el 19% restante de la muestra manifiesta sentirse desmotivado debido a las ausencias que se pueden presentar dentro de los equipos.

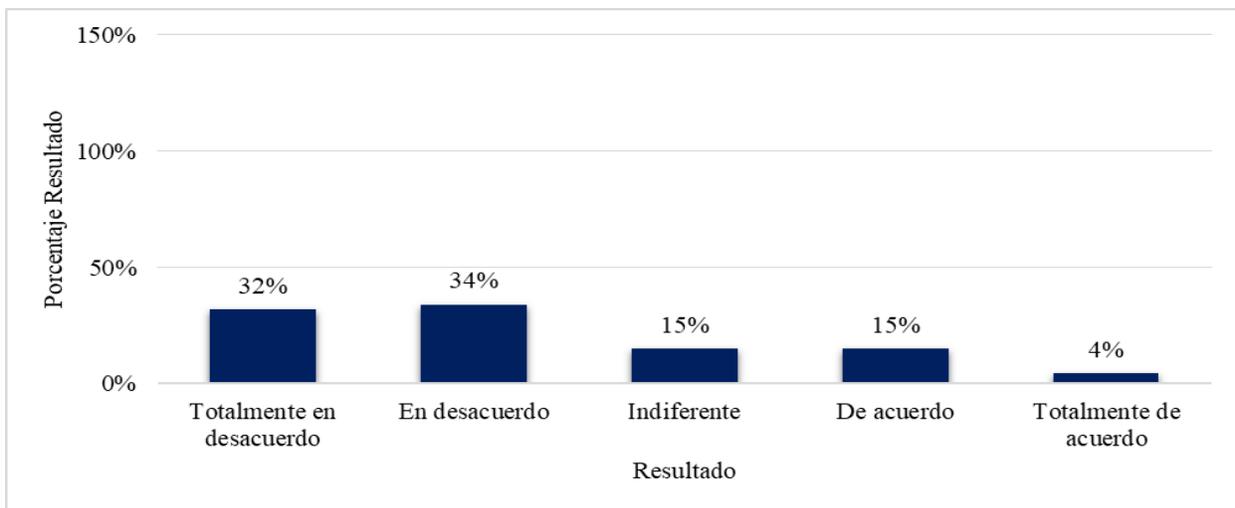


Figura 38. Ausentismo

Fuente. Elaboración propia

En el equipo Amor y Paz se obtuvo que el 79% de los miembros del equipo se sienten positivos en cuanto a esta variable, ya que consideran que no influye en la disminución de su motivación; el 21% restante de los asociados considera que sienten que sí disminuye su motivación debido a la ausencia de compañeros que forman parte del equipo. Los resultados se muestran en la figura 39.

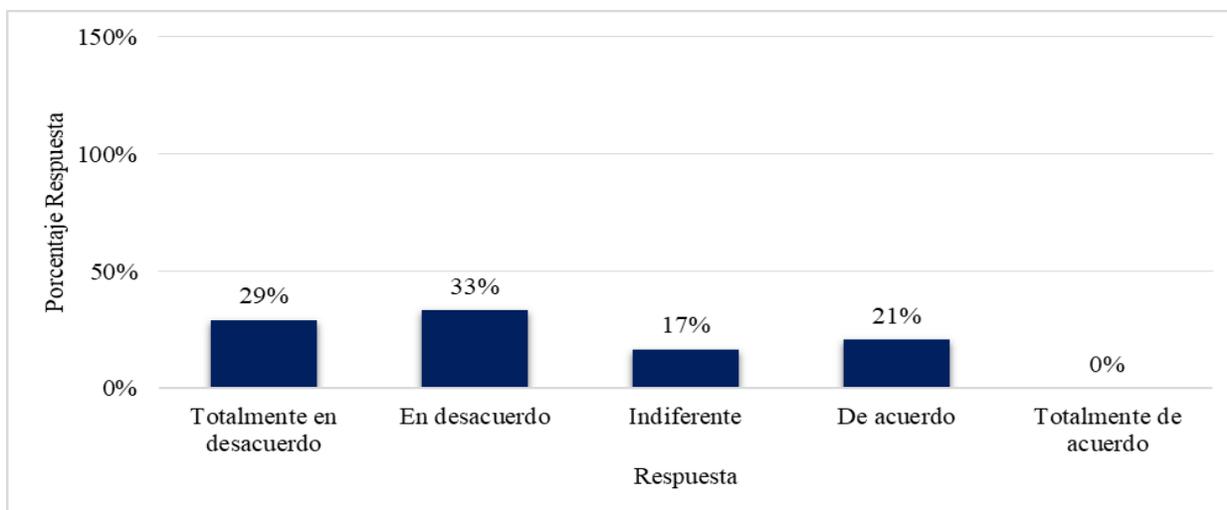


Figura 39. Ausentismo Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

El equipo Plenitud, de igual forma, tiene una opinión positiva. El 83% de los miembros del equipo afirman que el ausentismo no les afecta en la motivación y únicamente el 18% de estos considera que es un factor que sí los desmotiva. Los resultados se muestran en la figura 40.

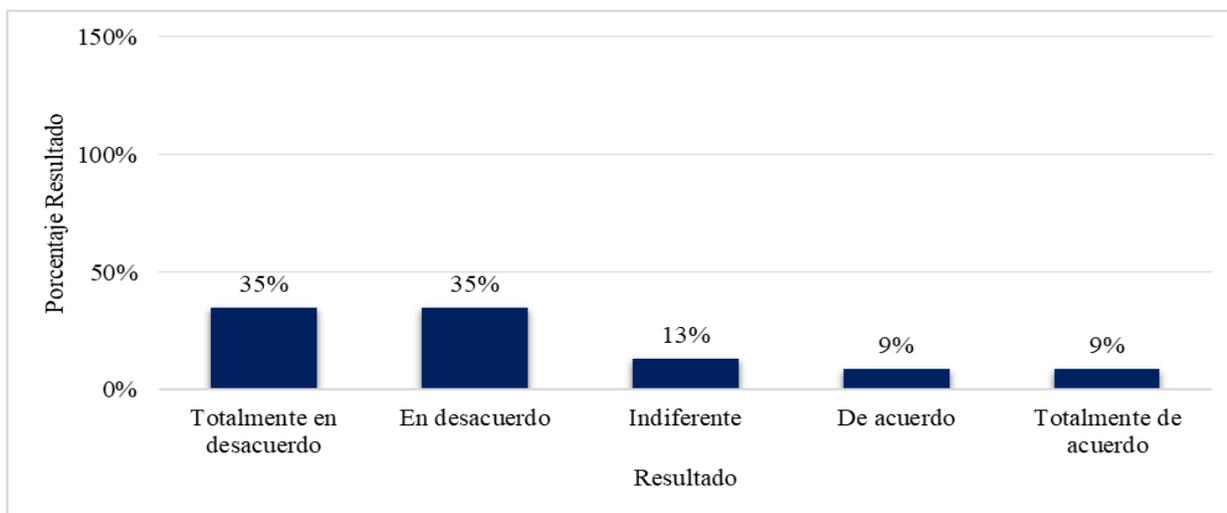


Figura 40. Ausentismo Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.3 VARIABLE ROTACIÓN

La rotación es una variable que entra en la categoría de factores higiénicos de la motivación. Para evaluar dicha variable se consultó a la muestra si consideran que el índice de rotación que tiene el equipo afecta su motivación.

En la figura 41 se puede observar que esta variable tiene una consideración positiva por parte de los cuestionados, ya que el 83% de ellos considera que la rotación no disminuye su motivación; únicamente el 17% manifiesta sentirse de acuerdo en que el índice de rotación de los equipos afecta la motivación.

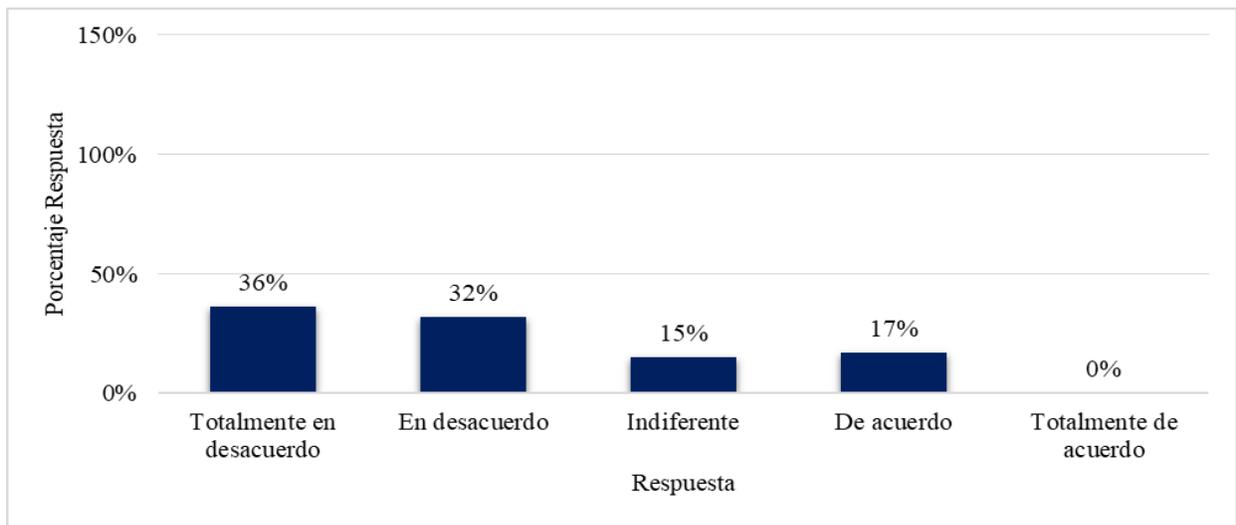


Figura 41. Rotación

Fuente. Elaboración propia

Se puede observar en la figura 42 que el equipo Amor y Paz considera que la motivación no es afectada por la rotación, ya que el 84% de los miembros del equipo afirman no sentirse afectados; el 17% restante de los asociados manifiesta estar de acuerdo en que la rotación afecta en su motivación.

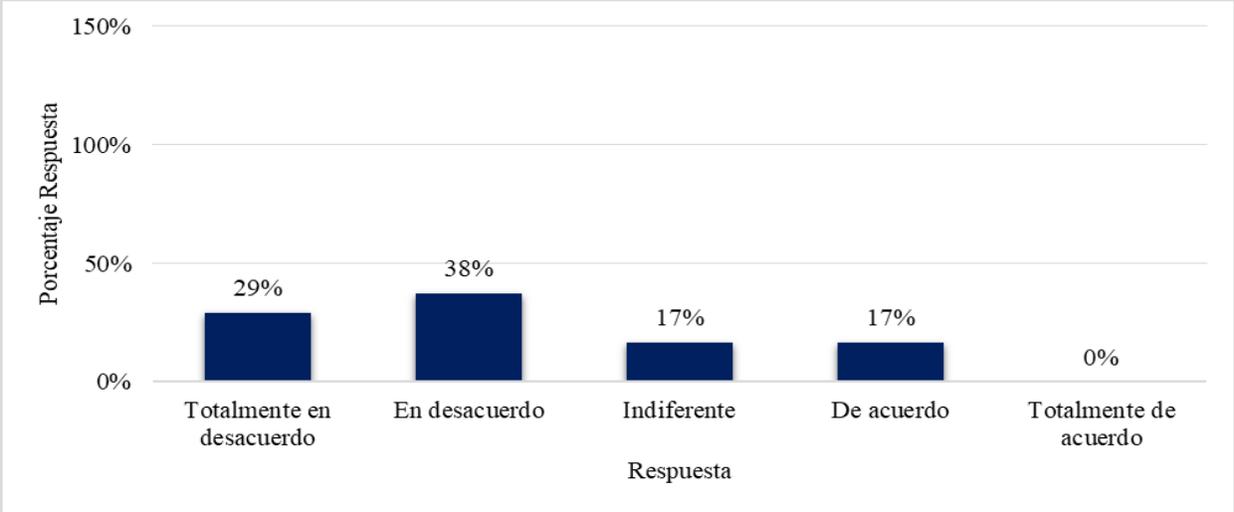


Figura 42. Rotación Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

El equipo Plenitud también muestra las mismas percepciones del equipo anterior en cuanto a esta variable. El 83% de los asociados de producción indican no sentirse desmotivados por los índices de rotación que tiene el equipo; en contraste, el 17% de los mismos sienten estar de acuerdo en que la rotación afecta su motivación. Estos resultados se pueden observar en la figura 43.

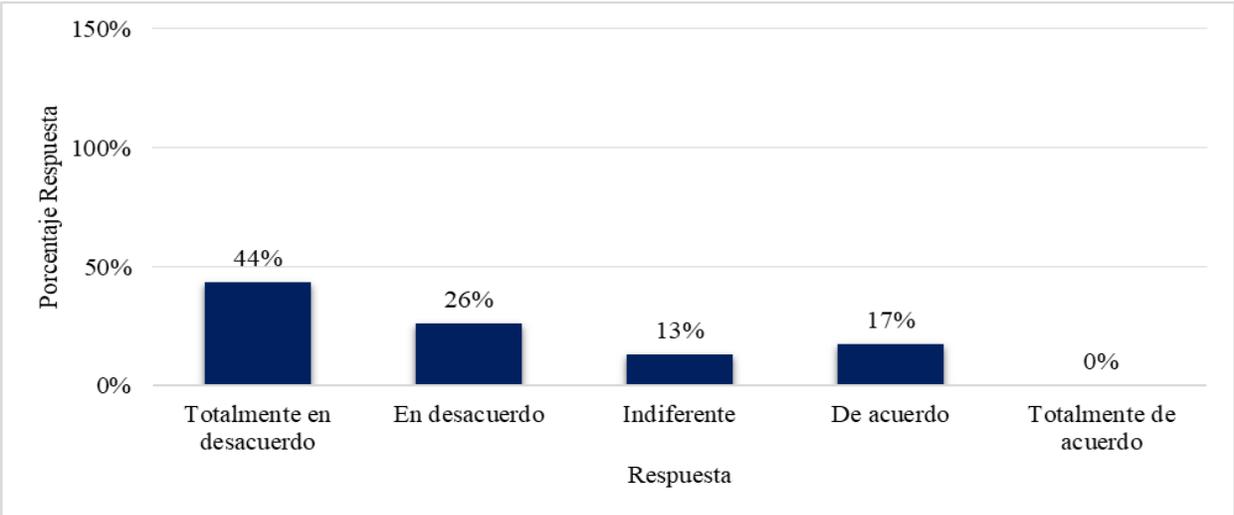


Figura 43. Rotación Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.4 VARIABLE RELACIÓN JEFE - COLABORADOR

La variable de la relación entre jefe y colaborador se considera una variable de factor higiénico de acuerdo a la teoría de los factores higiénicos de Herzberg.

Esta variable se evalúa a través de dos interrogantes: la primera el colaborador manifiesta si considera que su relación con su jefe inmediato es satisfactoria y la segunda si considera que lo motiva tener una buena relación con su jefe.

En promedio, el 53% de los encuestados tiene una percepción positiva con la relación entre jefe y colaborador.

4.1.2.4.1 RELACIÓN CON JEFE INMEDIATO

En la figura 44 se observa que el 53% de las personas encuestas sienten que tienen una buena relación con su jefe inmediato, calificando dicha relación como satisfactoria al estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la misma, siendo un 38% y 15% respectivamente.

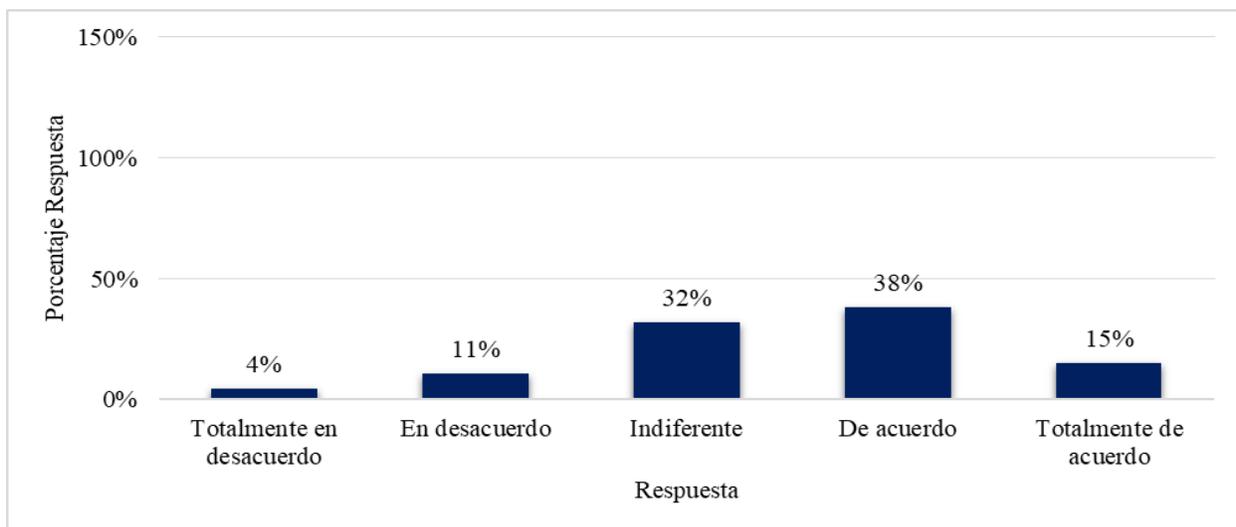


Figura 44. Relación con jefe inmediato

Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, el 47% de los encuestados indica no sentirse conforme con la relación que tienen con su jefe inmediato; cabe mencionar que dentro de éste 47%, el 32% siente que es indiferente hacia la relación que puede tener con su jefe y únicamente el 4% se considera totalmente en desacuerdo con que su relación sea satisfactoria.

En el equipo Amor y Paz se puede observar en la figura 45 que el 55% de los miembros del equipo manifiestan estar de acuerdo con que la relación con su jefe inmediato es satisfactoria; mientras que el 45% restante no se considera de acuerdo con dicha relación.

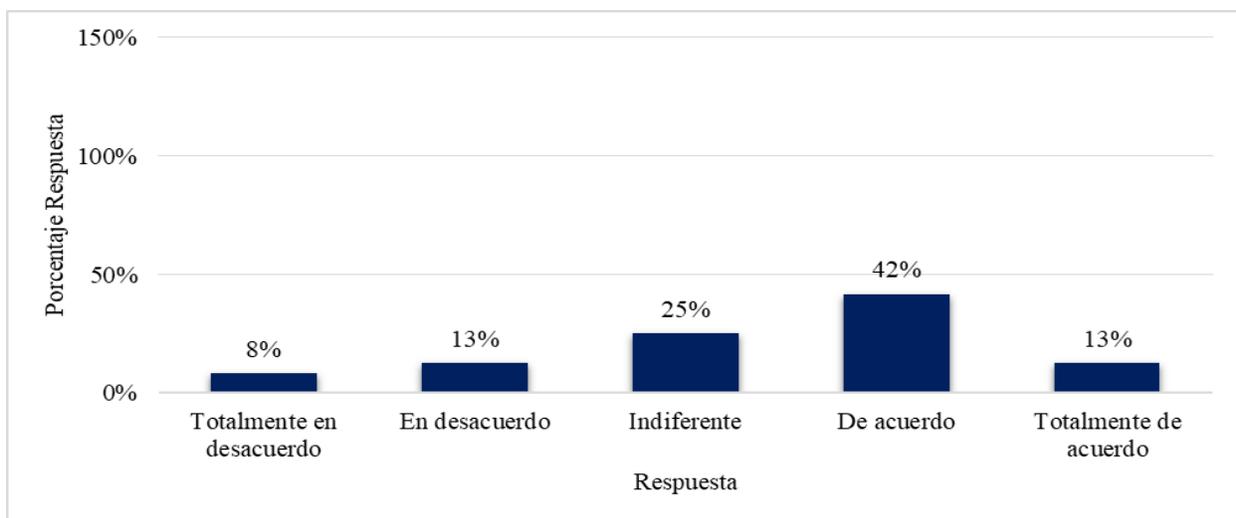


Figura 45. Relación con jefe inmediato Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

En la figura 46 se muestran los resultados para el equipo Plenitud, el cual se observa que tienen menor percepción de la relación con su jefe inmediato en comparación con el equipo Amor y Paz, ya que el 52% de los miembros del equipo manifiesta estar de acuerdo con que su relación con el jefe inmediato es satisfactoria. El 48% del equipo considera no sentirse de acuerdo con dicha relación.

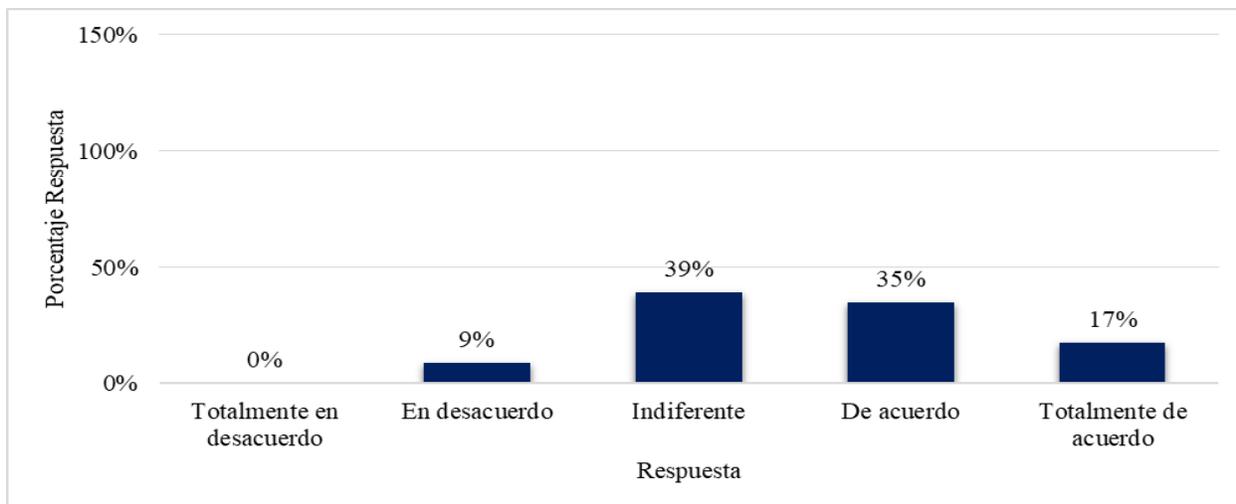


Figura 46. Relación con jefe inmediato Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.4.2 MOTIVACIÓN DE TENER BUENA RELACIÓN CON JEFE

Dentro de la variable de la relación jefe – colaborador también se evaluó cómo el individuo considera que tener una buena relación con su supervisor inmediato puede hacerlo sentir motivado.

En la figura 47 se muestra el resultado de dicha evaluación, donde se puede observar que el 53% de los empleados encuestados se siente de acuerdo en que mantener buenas relaciones con su jefe inmediato lo hace sentir motivado.

En cambio, el 49% restante de la muestra no considera que esto afecte a su motivación, representando un 28% de casos que muestran indiferencia y un 9% que se siente totalmente en desacuerdo al respecto.

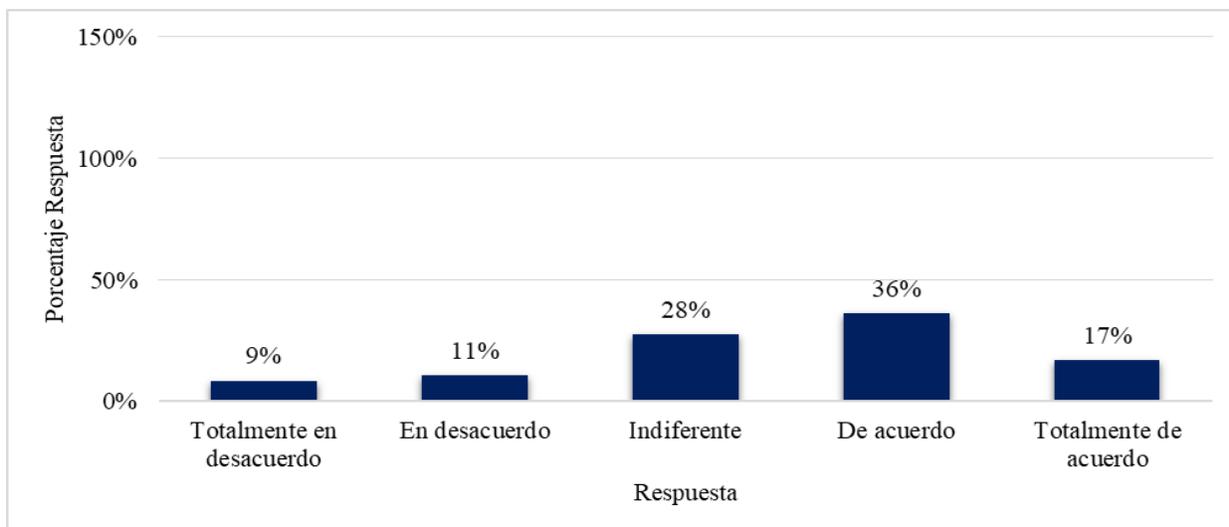


Figura 47. Motiva tener buena relación con jefe inmediato

Fuente. Elaboración propia

En el equipo Amor y Paz se observa que el 54% de los miembros del equipo manifiesta que tener una buena relación con su jefe inmediato los hace sentir motivados; mientras que el 46% de los asociados indica no sentirse de acuerdo en que dicha relación los motiva. Los resultados se muestran en la figura 48.

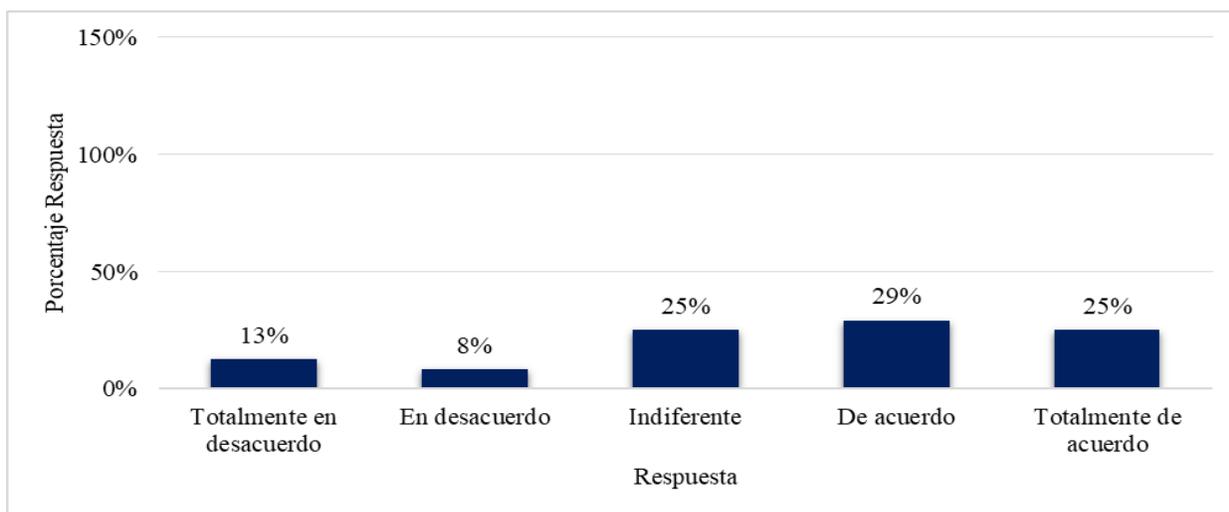


Figura 48. Motiva tener buena relación con jefe inmediato Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

El equipo Plenitud muestra que el 53% de sus integrantes se encuentra de acuerdo en que

mantener buenas relaciones con su jefe inmediato los motiva; mientras que el 47% de ellos manifiesta no estar de acuerdo con dicha motivación. Dichos resultados se muestran en la figura 49.

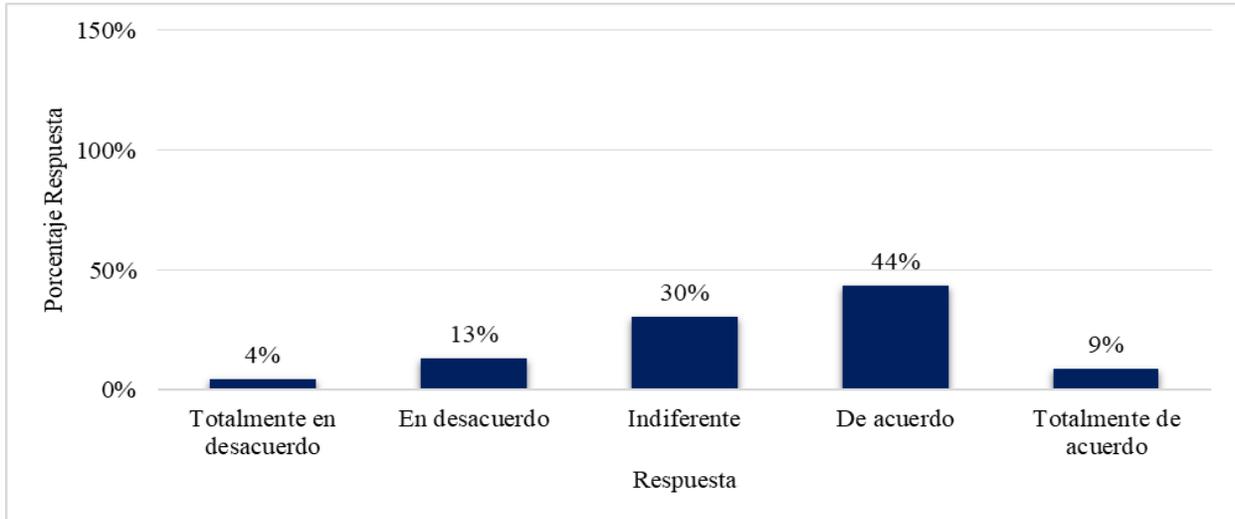


Figura 49. Motiva tener buena relación con jefe inmediato Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.5 VARIABLE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La variable de evaluación de desempeño se ubica dentro de los factores motivadores de acuerdo a la teoría de Herzberg. Se evalúan dos aspectos dentro de esta variable, si el supervisor le brinda retroalimentación del desempeño a sus reportes directos y si tener un buen desempeño hace sentir motivado al asociado.

Esta variable de evaluación de desempeño tiene un promedio de 45% de los miembros de la muestra con una percepción positiva sobre la misma.

4.1.2.5.1 RETROALIMENTACIÓN

En la figura 50 se muestran los resultados a la pregunta de si se le brinda retroalimentación sobre el desempeño laboral al empleado por parte de su supervisor. La cual indica que únicamente

un 22% afirma recibir retroalimentación, siendo un 11% de los encuestados quienes consideran que están de acuerdo en que sí lo reciben y el otro 11% afirma estar totalmente de acuerdo en tener retroalimentación por parte del jefe. Por otro lado, el 78% de los encuestados afirman que el supervisor inmediato no suele proporcionarles retroalimentación de los resultados de su desempeño. Cabe mencionar que de este último grupo, el 53% menciona sentirse indiferente sobre si su jefe inmediato le indica los resultados de su desempeño, el 19% se encuentra en desacuerdo y el 6% restante está totalmente en desacuerdo de que recibe dicha información.

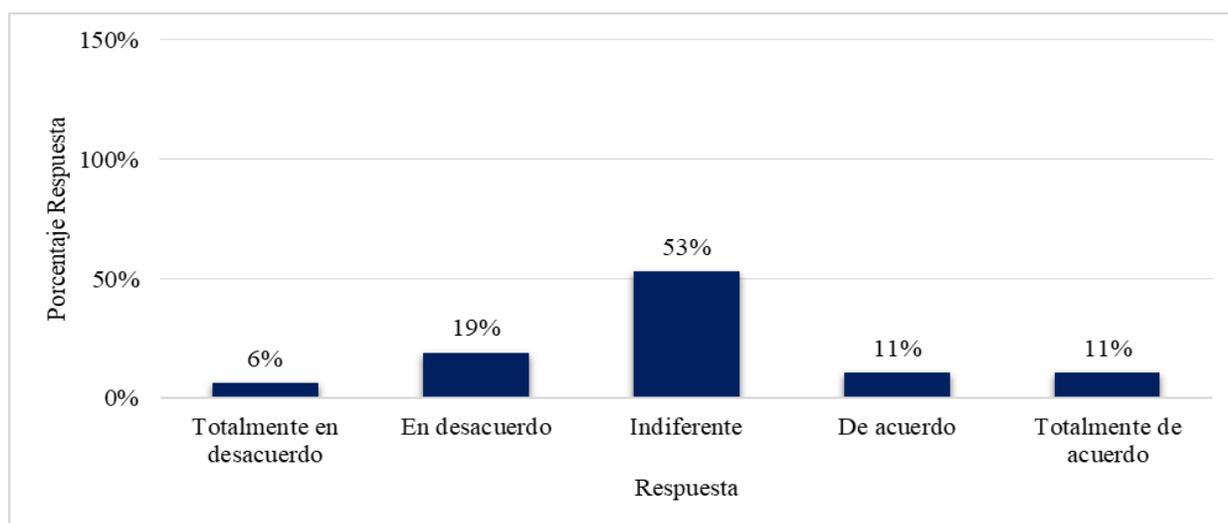


Figura 50. Retroalimentación sobre resultados de desempeño laboral

Fuente. Elaboración propia

En la figura 51 se puede observar que los resultados para el equipo Amor y Paz demuestran que el 54% de los asociados afirman recibir retroalimentación de su desempeño por parte de su supervisor de producción. El 46% de los miembros del equipo manifiesta que no reciben dicha retroalimentación, teniendo un total del 13% de ellos que se siente indiferente ante esta situación, 25% está en desacuerdo de recibir retroalimentación y el 8% restante indica encontrarse totalmente en desacuerdo en que su jefe inmediato les proporcione retroalimentación de su desempeño laboral.

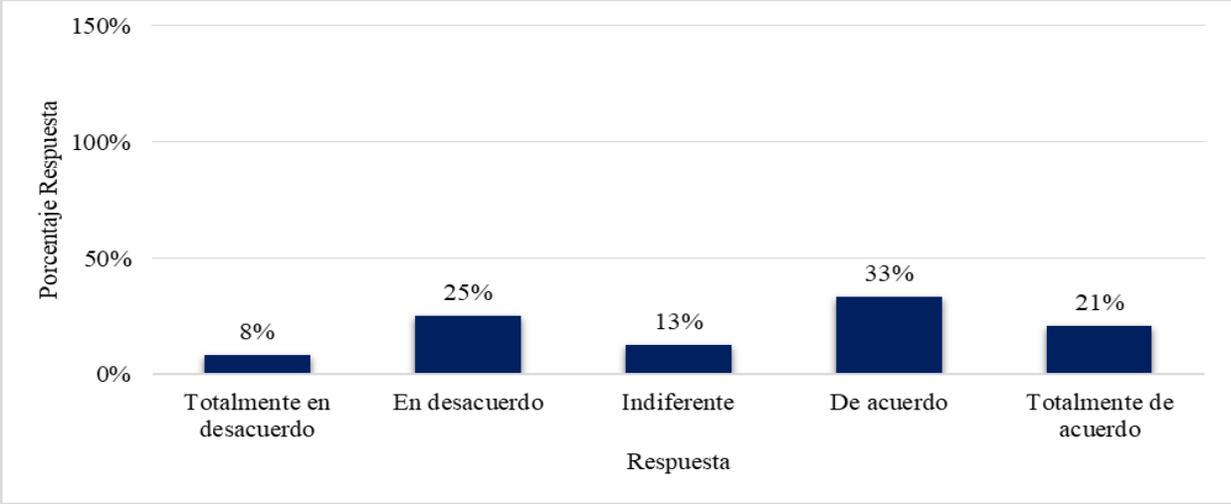


Figura 51. Retroalimentación desempeño laboral Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

En la figura 52 se muestra que en el equipo Plenitud se observa que 91% de los miembros de su equipo indica no estar de acuerdo en que reciben retroalimentación de su desempeño laboral por parte del supervisor de producción; únicamente el 8% indica sí recibir esta retroalimentación.

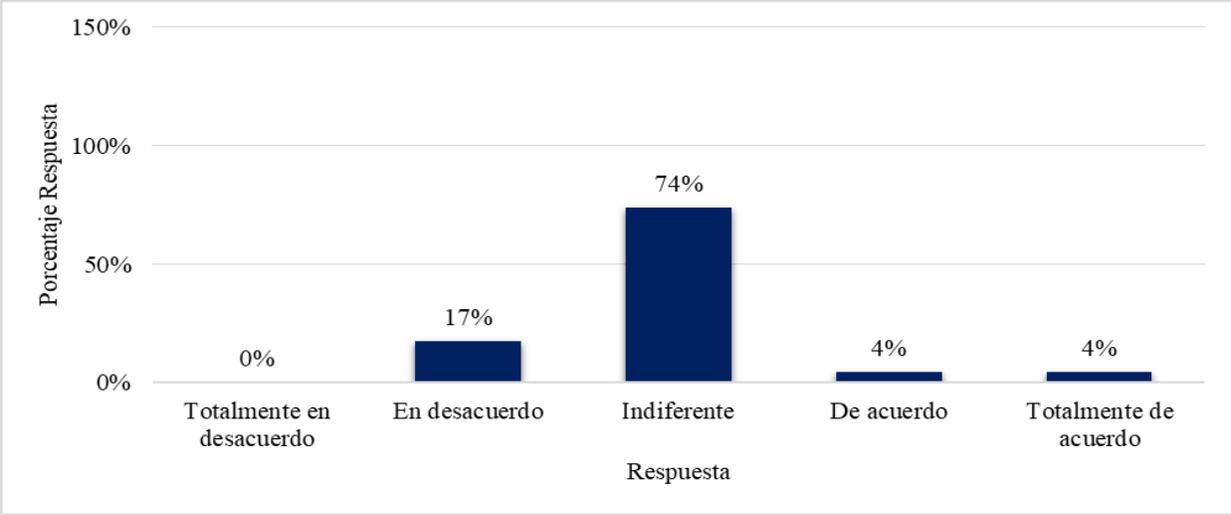


Figura 52. Retroalimentación desempeño laboral Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.5.2 MOTIVACIÓN POR BUEN DESEMPEÑO LABORAL

Como segunda evaluación para la variable de evaluación de desempeño se hizo la interrogante de si el individuo siente que tener un buen desempeño laboral lo hace sentir motivado. En la figura 53 se muestra que el 68% de los encuestados manifiesta que tener un buen desempeño los hace sentir motivados; por el otro lado, el 32% de la muestra indica que no siente motivación por tener un buen desempeño laboral, siendo de éste último grupo el 19% de los mismos quienes se encuentran en desacuerdo y el 6% se siente totalmente en desacuerdo.

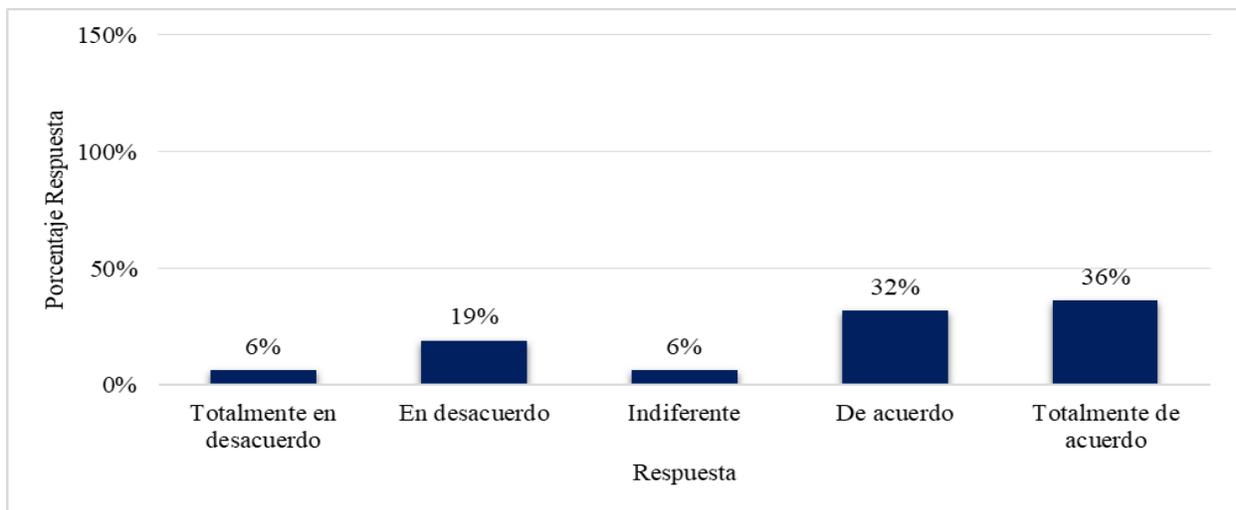


Figura 53. Motiva tener un buen desempeño laboral

Fuente. Elaboración propia

En la figura 54 se muestra que el 54% de los miembros del equipo Amor y Paz afirma sentirse motivado por tener un buen desempeño laboral y el 46% restante considera no estar de acuerdo en que esto los motive. De este último grupo, el 13% de los integrantes se manifiesta indiferente ante la motivación por el buen desempeño, el 25% afirma estar en desacuerdo y el 8% restante se encuentra totalmente en desacuerdo con dicha motivación.

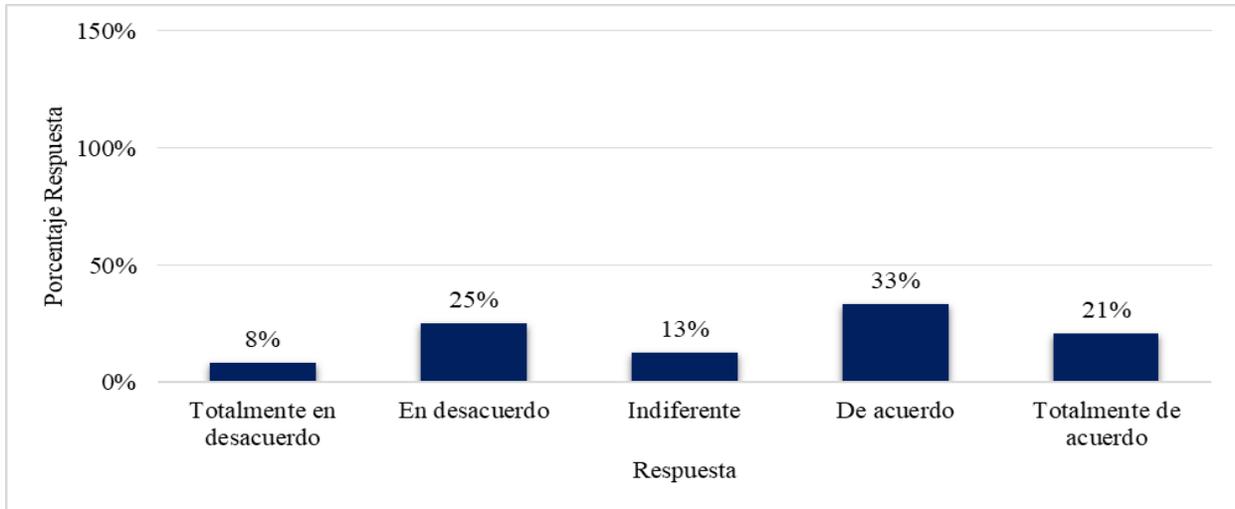


Figura 54. Motiva tener un buen desempeño laboral Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

El equipo Plenitud muestra que el 82% de sus integrantes sienten que tener un buen desempeño los hace sentir motivados; mientras que solo el 17% de los mismos no se encuentra de acuerdo este tipo de motivación. Los resultados se muestran en la figura 55.

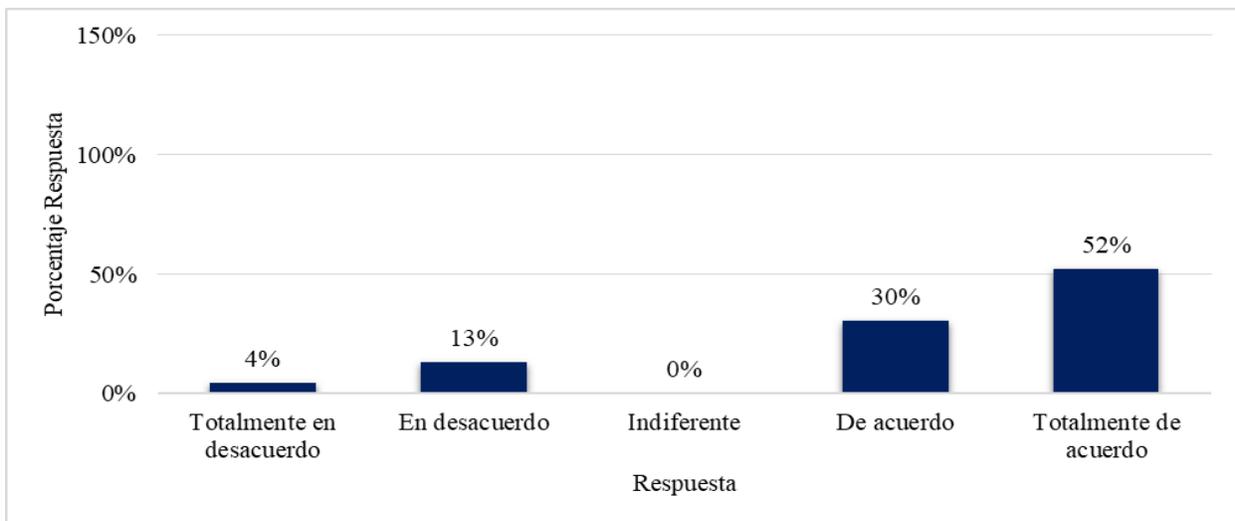


Figura 55. Motiva tener un buen desempeño laboral Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.6 VARIABLE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

La variable análisis y descripción de puesto se categoriza como un factor motivador de acuerdo a la teoría de los factores de Herzberg. Dentro de la variable de análisis y descripción de puesto se evaluaron dos aspectos. El primero corresponde a saber si el empleado entiende las especificaciones de la operación que debe realizar y el segundo a determinar si los asociados conocen la meta de producción que deben de cumplir.

4.1.2.6.1 ESPECIFICACIONES

El 100% de los empleados encuestados afirma conocer las especificaciones de la operación que realiza dentro de su equipo de producción. Los resultados se pueden observar en la figura 56.

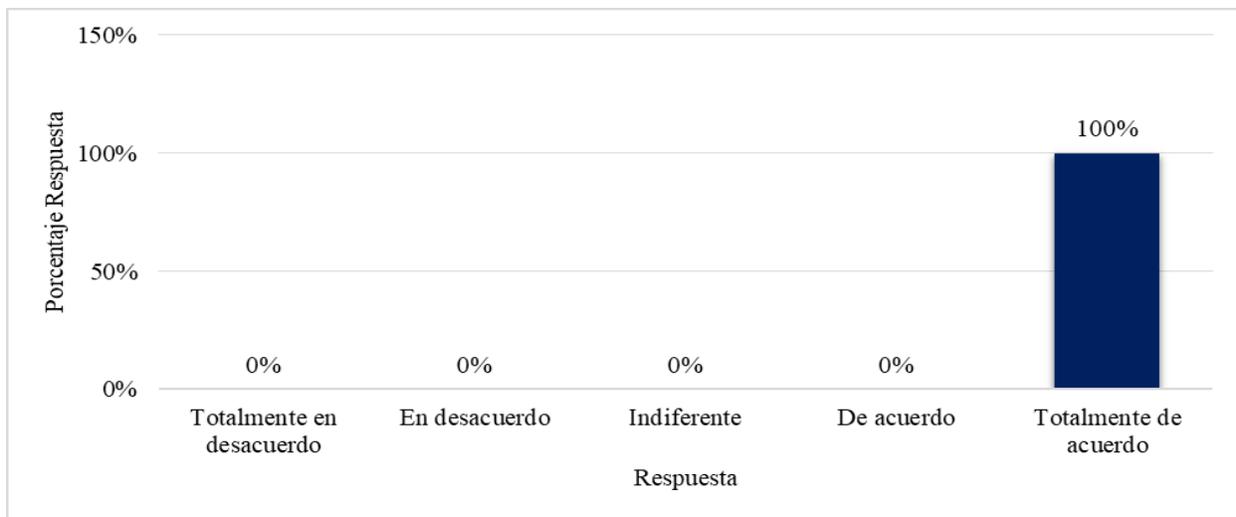


Figura 56. Conoce especificaciones de la operación

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.6.2 META DE PRODUCCIÓN

El segundo aspecto evaluado para la variable de análisis y descripción de puesto es si el empleado conoce la meta que tiene asignada para su operación. El resultado que se muestra en la figura 57 refleja que el 100% de los empleados encuestados afirma que sí sabe la meta que tiene

que cumplir para la operación que realiza.

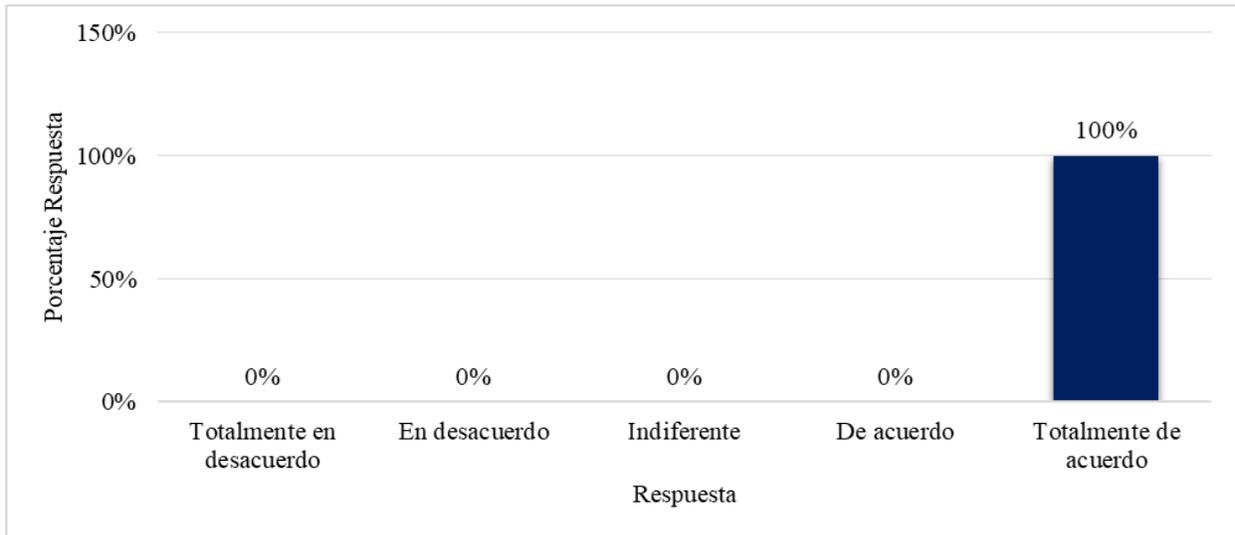


Figura 57. Conoce la meta de su operación

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.7 VARIABLE REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

La variable remuneración y beneficios se encuentra entre los factores higiénicos de la motivación de acuerdo a la teoría de los factores de Herzberg.

En la figura 58 se observan los resultados de la consulta sobre si los beneficios que ofrece Jogbra Honduras, S.A. ayudan a satisfacer en alguna forma las necesidades básicas de los empleados. El 53% de los empleados pertenecientes a la muestra consideran estar de acuerdo en que los beneficios de la planta sí satisfacen sus diferentes necesidades básicas, teniendo un 30% de encuestados que consideran estar de acuerdo y el otro 23% se sienten totalmente de acuerdo en que los diferentes beneficios siempre los ayudan a satisfacer sus necesidades.

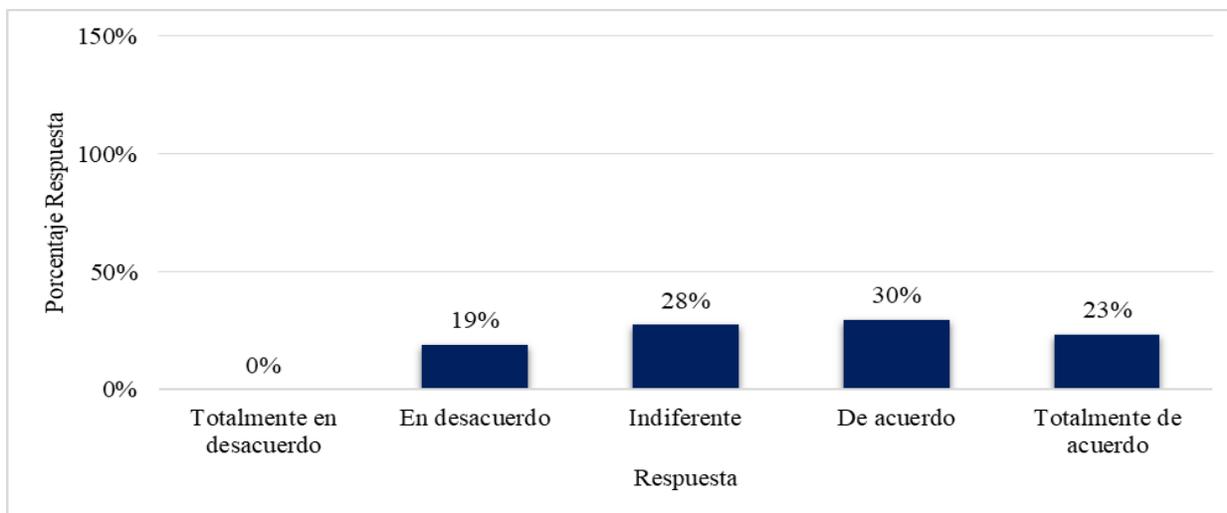


Figura 58. Beneficios satisfacen necesidades básicas

Fuente. Elaboración propia

El restante 47% de los empleados encuestados consideran que los beneficios que proporciona la empresa no satisfacen sus necesidades básicas; de este grupo el 28% se considera indiferente en que los beneficios pueden ser satisfacer sus necesidades y el otro 19% se siente en desacuerdo de que estas necesidades puedan ser satisfechas a través de los beneficios.

El equipo Amor y Paz presenta que el 50% de sus miembros se siente de acuerdo en que los beneficios de la compañía ayudan a satisfacer en alguna medida sus necesidades; en este grupo el 25% se encuentra de acuerdo y el otro 25% se siente totalmente de acuerdo con la satisfacción que les brindan los diferentes beneficios. El otro 50% no se encuentra de acuerdo, observándose que el 38% se siente indiferente con los beneficios y el otro 13% siente estar en desacuerdo con que los beneficios los ayudan a satisfacer sus necesidades. Dichos resultados se encuentran reflejados en la figura 59.

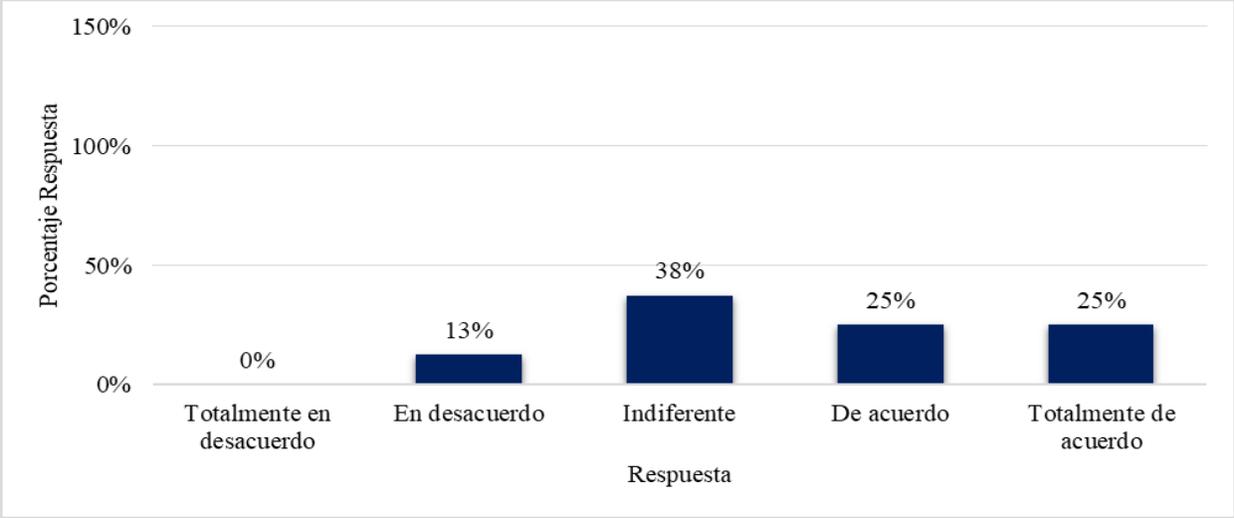


Figura 59. Beneficios satisfacen necesidades básicas Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

En la figura 60 se muestran los resultados obtenidos para el equipo Plenitud, éste se siente más positivo acerca de los beneficios en comparación con el equipo anterior, con una diferencia de 7%. Se observa que el 57% de los miembros del equipo se sienten de acuerdo en que los beneficios los ayudan a satisfacer sus necesidades; en contraste, el 43% restante tiene una percepción negativa, estando en desacuerdo con la satisfacción a través de los beneficios.

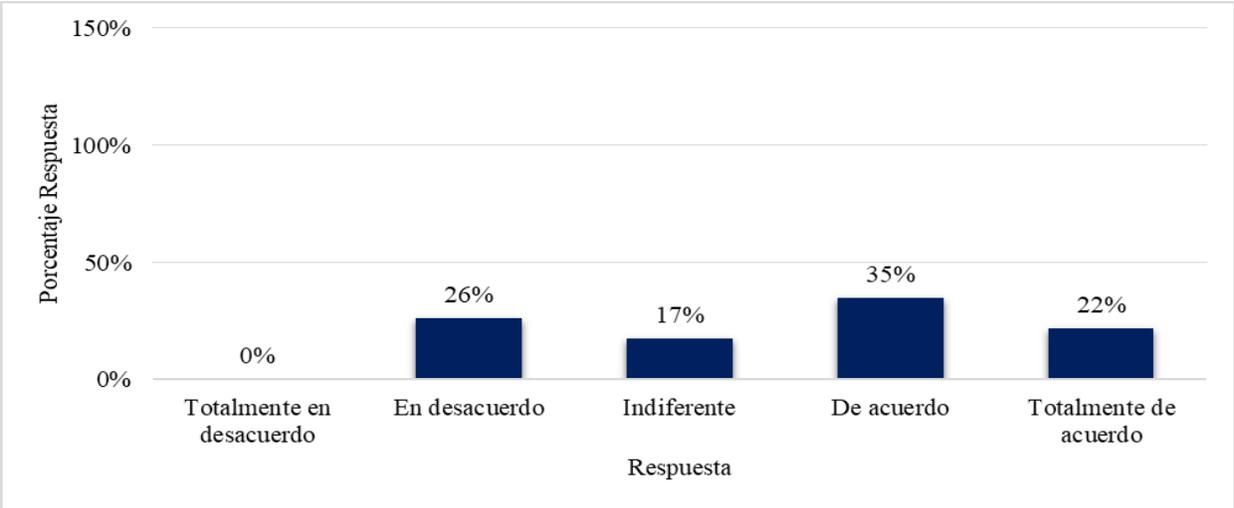


Figura 60. Beneficios satisfacen necesidades básicas Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.8 VARIABLE DESARROLLO Y PLAN DE SUCESIÓN

La variable de desarrollo y plan de sucesión es un factor motivador de la teoría de los factores. Ésta se midió a través de la pregunta de si la persona considera que la planta se preocupa por dar oportunidad de crecimiento a sus empleados. Dichos resultados se reflejan en la figura 61.

Se puede observar que el 89% de los empleados encuestados tienen una percepción negativa sobre dicha variable, teniendo como resultado que el 30% se considera indiferente ante la oportunidad de crecimiento para los empleados, el 36% se siente en desacuerdo con que tienen esta oportunidad y el 23% afirma estar totalmente de acuerdo con que existe interés de la planta de tener oportunidades de crecimiento para los empleados.

Únicamente un 11% se siente positivo en relación a la oportunidad de crecimiento que existe en la planta; de este grupo, el 2% se considera en acuerdo de haber oportunidades y el 9% siente estar totalmente de acuerdo en que la empresa siempre está preocupado por brindar oportunidades para sus empleados.

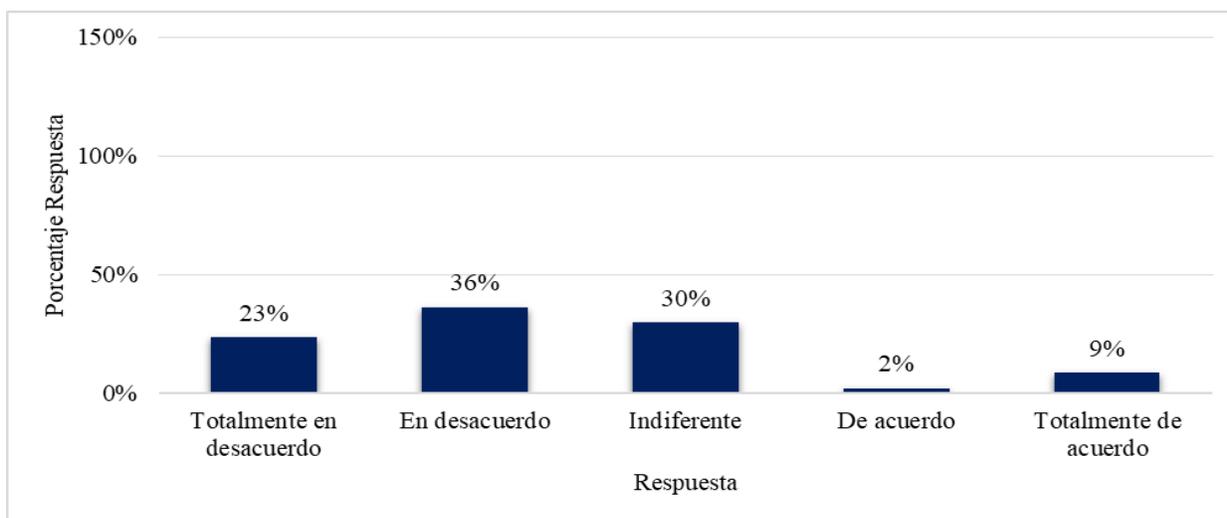


Figura 61. Oportunidad de crecimiento

Fuente. Elaboración propia

En el equipo Amor y Paz se puede observar que el 79% de los integrantes tiene una percepción negativa en cuanto a las oportunidades de crecimiento, mostrando que el 29% se

encuentra indiferente, el 42% se siente en desacuerdo y el 8% está totalmente en desacuerdo con que existen oportunidades de crecimiento. Por el otro lado, únicamente el 21% de los miembros del equipo sienten que la planta sí brinda oportunidades de crecimiento. Estos resultados se reflejan en la figura 62.

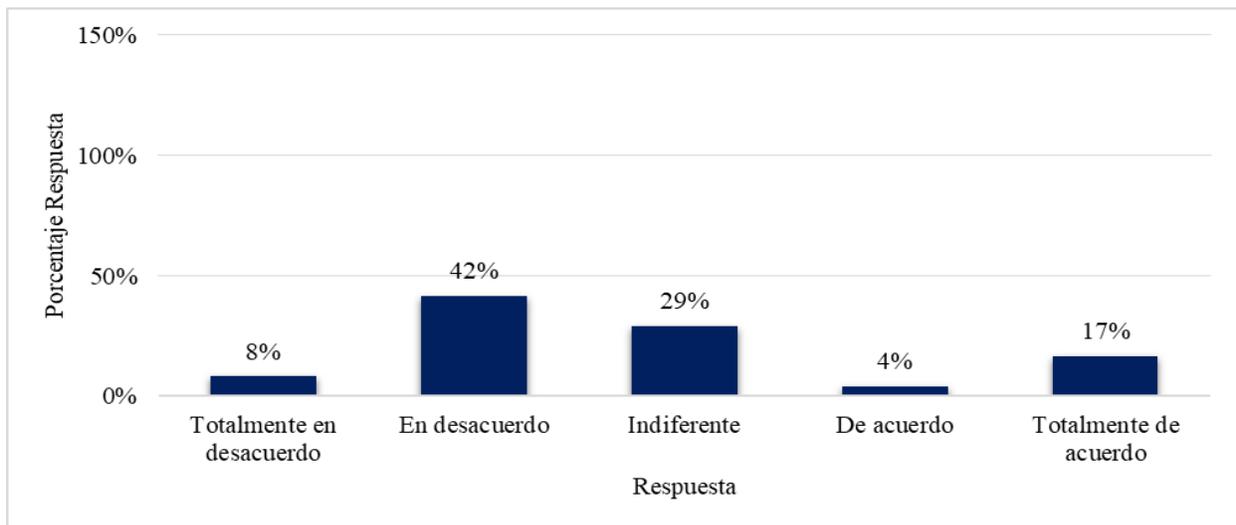


Figura 62. Oportunidad de crecimiento Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

En la figura 63 se observa que los resultados en el equipo Plenitud se indica que el 100% de los miembros del equipo tienen una percepción negativa hacia la existencia de oportunidades de crecimiento por parte de la planta. El 31% de los integrantes se encuentra indiferente acerca de la oportunidad, el 30% indica que se siente en desacuerdo y el 39% está totalmente en desacuerdo con que Jogbra Honduras se preocupa por brindar oportunidades de crecimiento para sus empleados.

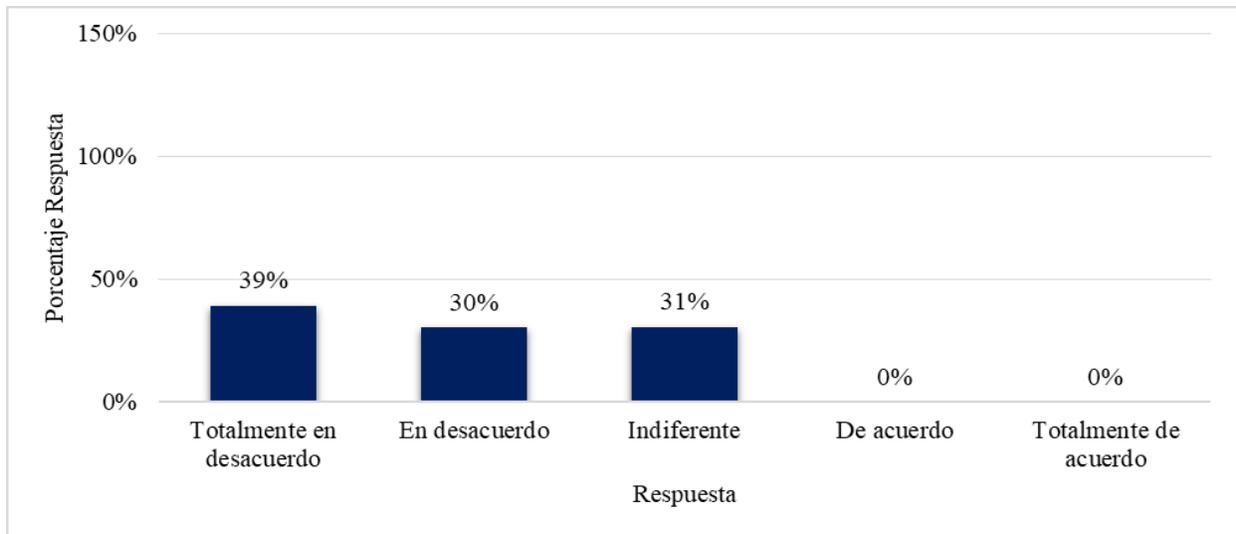


Figura 63. Oportunidad de crecimiento Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.9 VARIABLE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTOS

La variable de capacitación y entrenamientos pertenece a los factores motivadores que se presentan en la teoría de los factores de Herzberg. Esta variable evalúa la oportunidad de recibir entrenamientos que tienen los empleados de la planta con el objetivo de mejorar en sus habilidades en sus áreas de trabajo y la calidad del entrenamiento brindado por el Instructor de Costura.

4.1.2.9.1 OPORTUNIDAD ENTRENAMIENTO

En la figura 64 se muestra que el 61% de los encuestados siente que no tienen oportunidad de participar en programas de entrenamiento que los ayuden a desarrollar competencias que les permitan ser mejor en sus puestos de trabajo. El 38% se considera ante dicha oportunidad y el 23% restante de este grupo siente que está en desacuerdo en tener oportunidad de entrenamiento. El restante 39% de los empleados participantes del estudio sienten que la compañía sí brinda oportunidades de capacitación y entrenamiento para los empleados. El 28% del grupo positivo siente estar de acuerdo con que existen oportunidades y el 11% están totalmente de acuerdo en que siempre hay entrenamientos disponibles para los empleados.

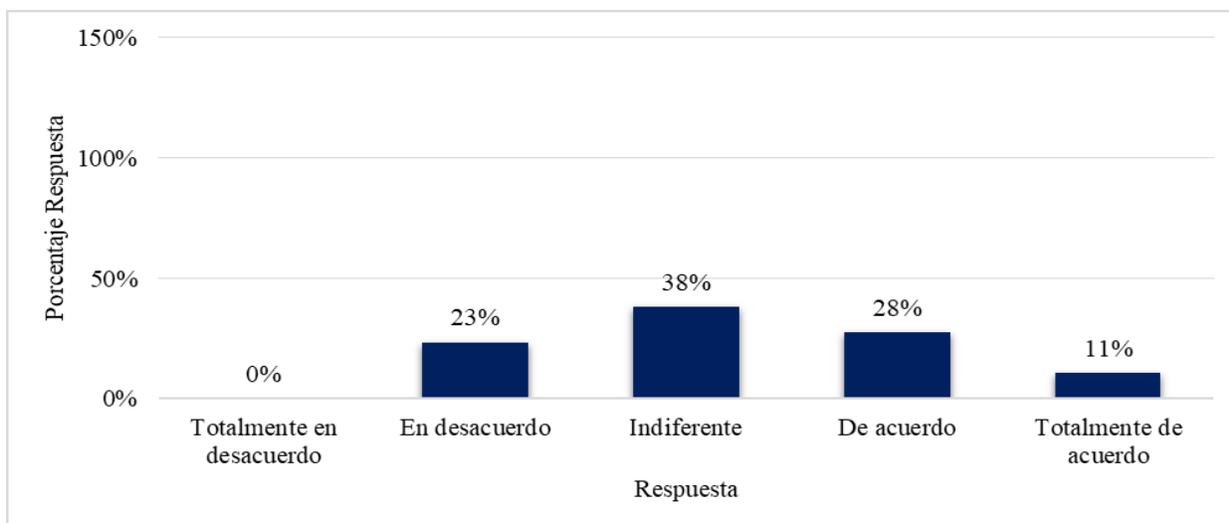


Figura 64. Oportunidad de entrenamiento

Fuente. Elaboración propia

En el equipo Amor y Paz se observa que el 42% de los miembros se siente de acuerdo en que existen oportunidades de participar en capacitaciones y entrenamientos dentro de la planta; mientras que el 58% de los integrantes se muestra negativo ante dicha oportunidad. La figura 65 muestra los resultados obtenidos.

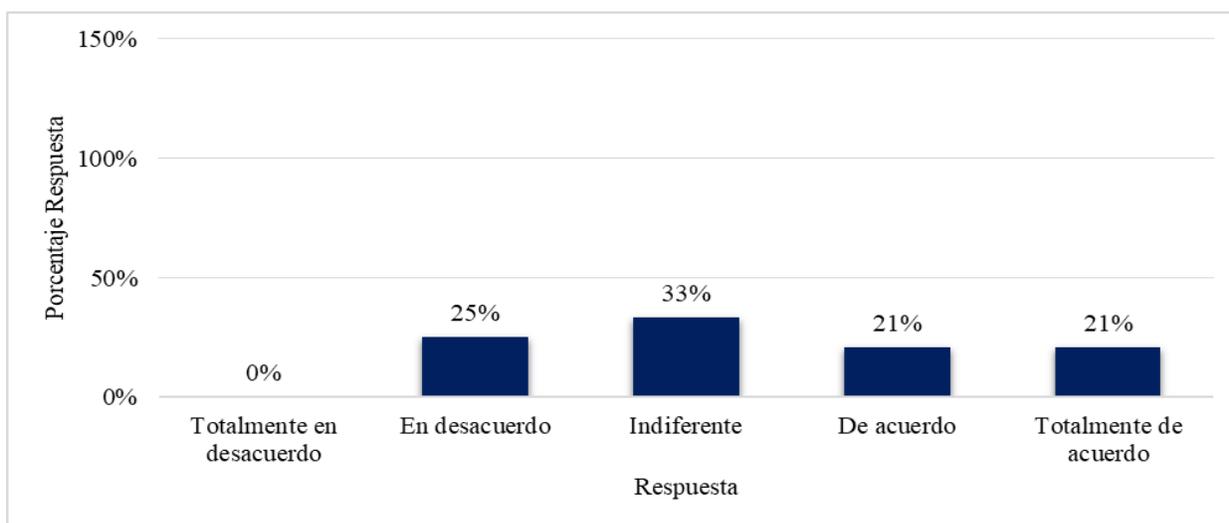


Figura 65. Oportunidad de entrenamiento Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

El equipo Plenitud muestra que el 65% de los integrantes del equipo se sienten negativos

con que la planta tiene oportunidades de entrenamiento, indicando el 44% sentirse indiferente y el 22% en desacuerdo. El 35% se encuentra de acuerdo en que la planta brinda oportunidad de programas de entrenamiento para sus empleados. Los resultados se pueden observar en la figura 66.

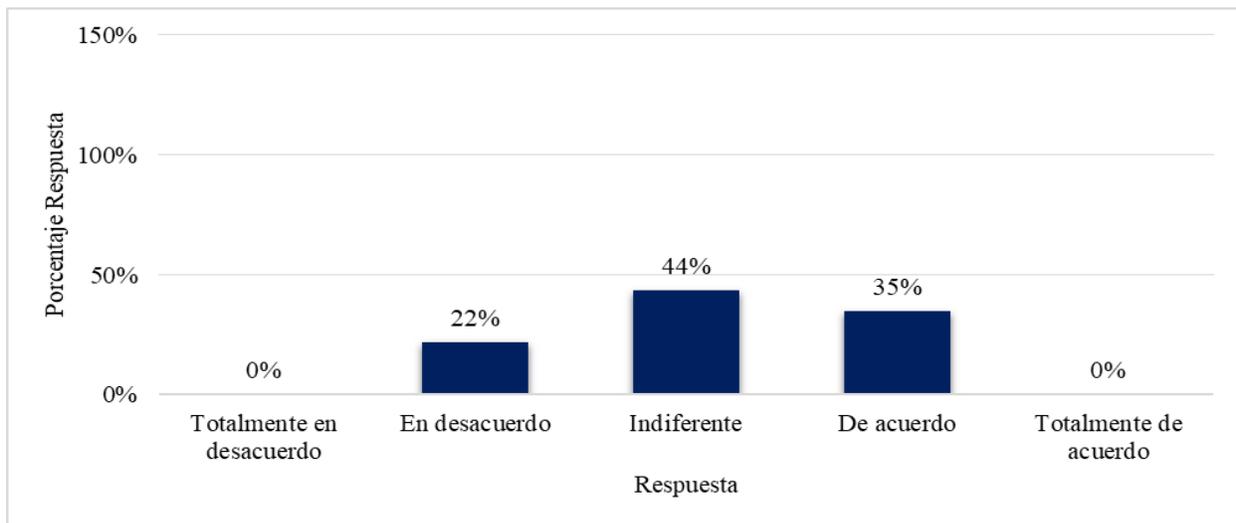


Figura 66. Oportunidad de entrenamiento Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.9.2 ENTRENAMIENTO MÉTODO CORRECTO

La variable de capacitación y entrenamientos también evalúa el proceso de aprendizaje de entrenamiento recibido a través de la pregunta si el entrenador se preocupa por enseñarle los métodos correctos de trabajo para cada una de las operaciones. La figura 67 muestra los resultados proporcionados por los empleados encuestados.

El 70% de los empleados asegura que su entrenador se preocupa por enseñar los métodos correctos de trabajo para la operación que realiza; de este grupo el 40% considera estar de acuerdo con que siempre existe dicha preocupación y el 30% está totalmente de acuerdo que el entrenador siempre se preocupa por el método de entrenamiento. Del resultado de esta interrogante, el 30% restante tiene una percepción negativa, ya que el 21% de los encuestados se muestra indiferente en que el entrenador se preocupa por enseñar bien los métodos y el otro 9% considera estar en

desacuerdo.

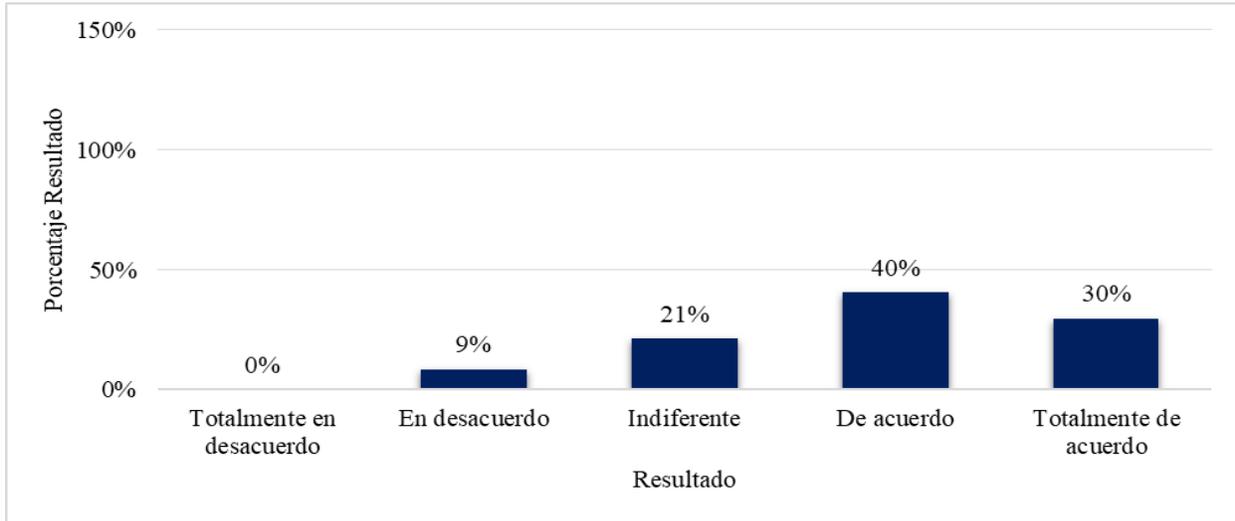


Figura 67. Entrenamiento métodos correctos de operaciones

Fuente. Elaboración propia

En la figura 68 se muestra que el equipo Amor y Paz tiene un 58% de percepción positiva hacia la preocupación del entrenador por enseñar los métodos correctos de las operaciones que los asociados realizan; mientras que el 42% del equipo considera estar en desacuerdo con el correcto entrenamiento de los métodos.

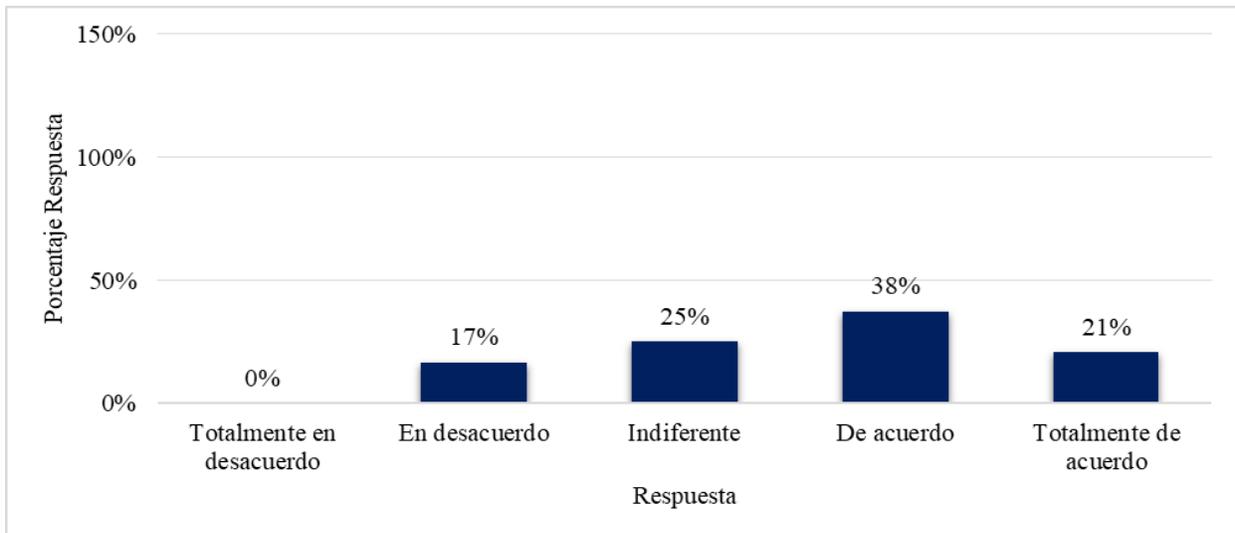


Figura 68. Entrenamiento métodos correctos de operaciones Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

Los integrantes del equipo Plenitud consideran en un 83% estar de acuerdo con que el entrenador les enseña los métodos correctos para las operaciones que realizan. Únicamente el 17% se siente indiferente al respecto. Los resultados se muestran en la figura 69.

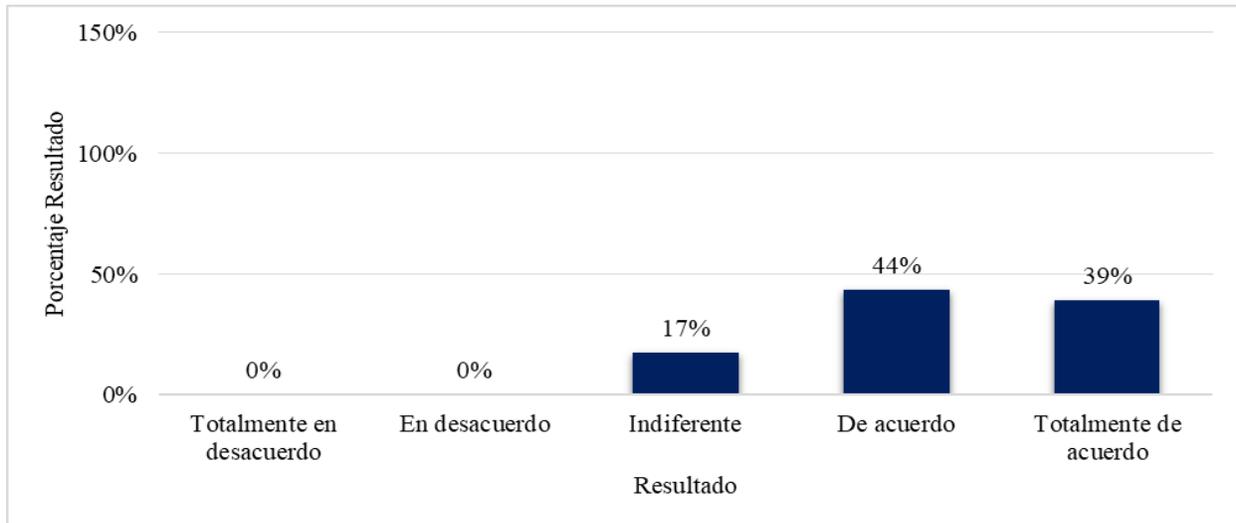


Figura 69. Entrenamiento métodos correctos de operaciones Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.1.2.10 VARIABLE EFICACIA

La variable eficacia se encuentra dentro de la categoría de factores higiénicos de la motivación. Para evaluar la variable de eficacia se hizo la interrogante de si el empleado considera que su motivación se disminuye a causa de la presión de las metas que no pueden lograr.

En la figura 70 se muestra que el 92% de los asociados encuestados considera que tienen presión por las metas que no pueden cumplir y esto afecta su motivación, siendo un 9% de ellos quienes se encuentran de acuerdo y el 83% está totalmente de acuerdo que su motivación se afecta por la presión de las metas. Por el otro lado, únicamente el 8% siente que dicha presión no les afecta.

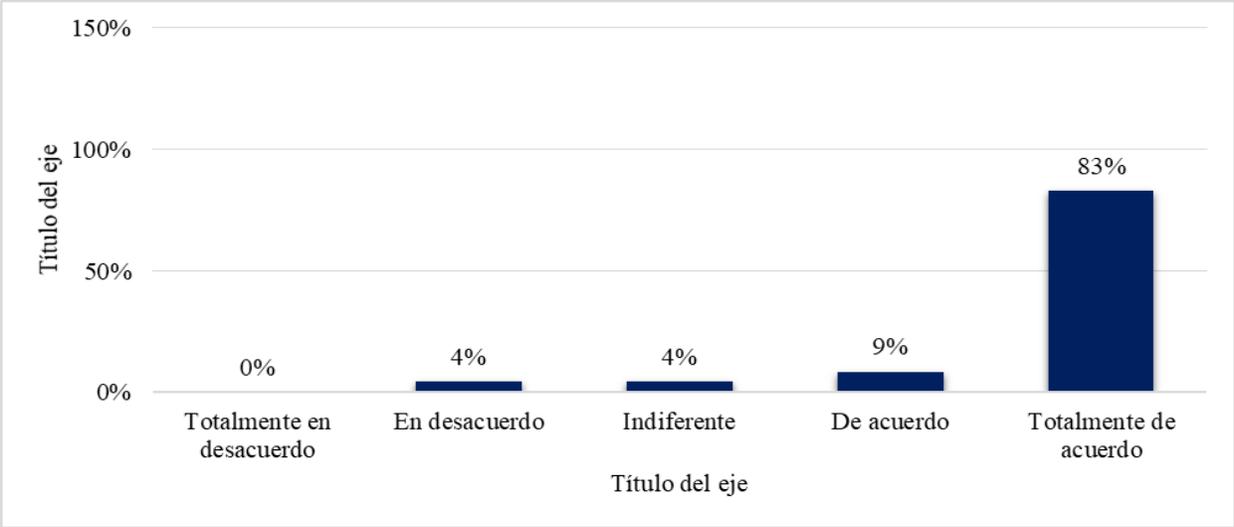


Figura 70. Presión de metas

Fuente. Elaboración propia

La figura 71 muestra que los asociados de producción del equipo Amor y Paz indican sentirse presionados por las metas y que esto les desmotiva, siendo estos el 87% de los integrantes, de este grupo el 83% se encuentra totalmente de acuerdo con que las metas les afecta. Únicamente el 13% del equipo opina que la presión de las metas no los desmotiva.

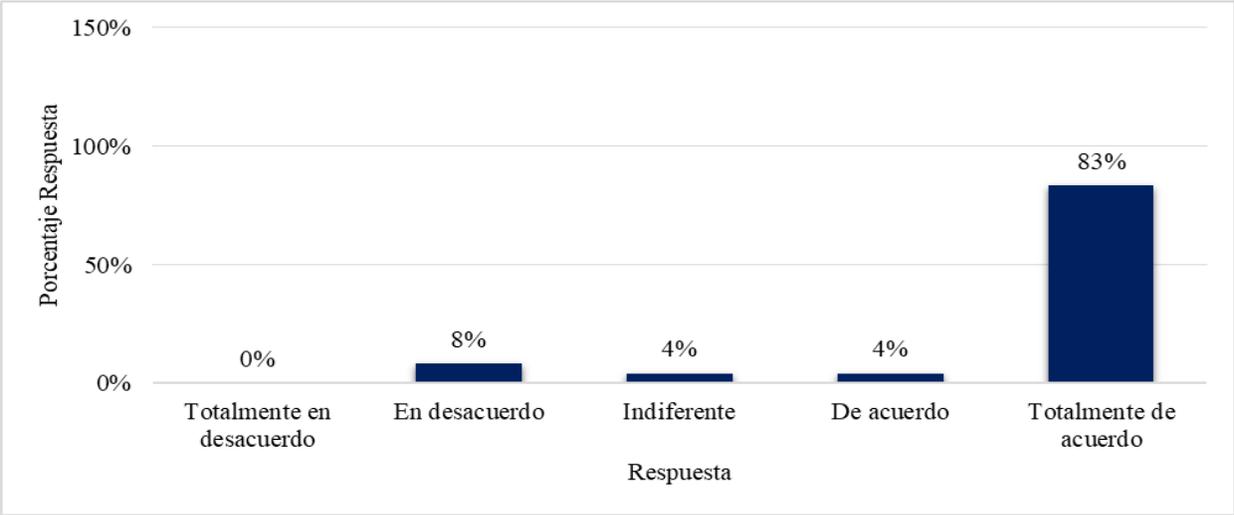


Figura 71. Presión de metas Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

En el equipo Plenitud se observa que el 96% de los asociados se siente presionado por las

metas de producción y esto reduce su motivación; mientras que únicamente el 4% del equipo se encuentra indiferente hacia dicha presión. Estos resultados se detallan en la figura 72.

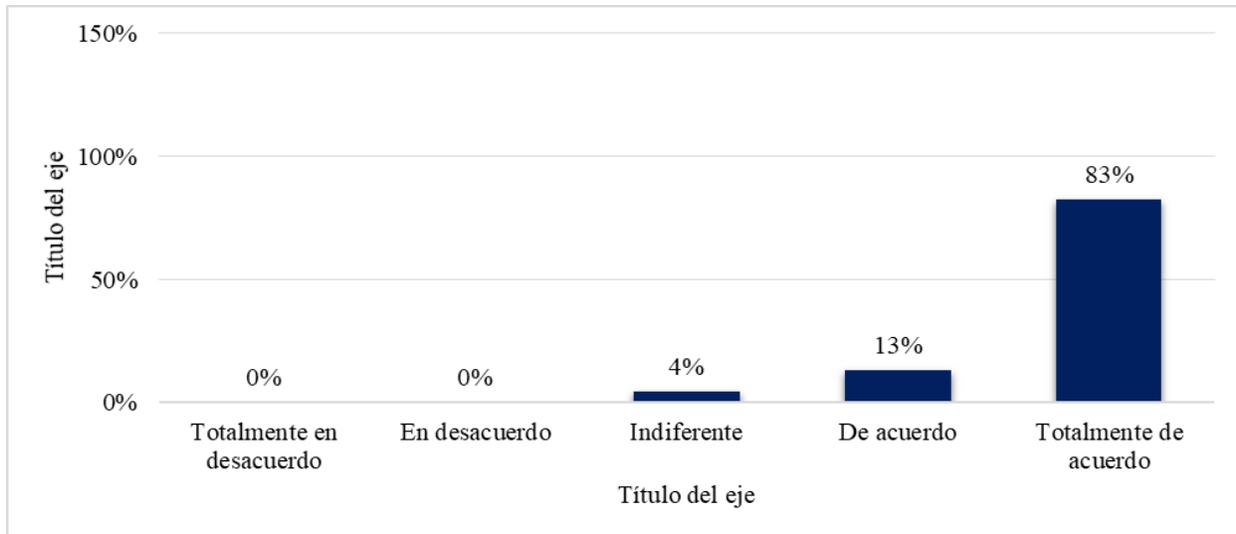


Figura 72. Presión de metas Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

Se observa que existe una diferencia de 9% de los empleados que considera que la presión de las metas les afecta en la motivación, siendo este 9% mayor en el equipo Plenitud en comparación con Amor y Paz.

4.1.2.11 VARIABLE CALIDAD

La variable calidad es un factor higiénico de acuerdo a la teoría de los factores de Herzberg. Dicha variable se evalúa a través de la interrogante de si el asociado siente que el auditor de calidad le ayuda a superar los problemas de calidad que le surgen proporcionándole sugerencias de cómo evitar el defecto.

La figura 73 muestra los resultados, los cuales reflejan que el 62% de los encuestados se sienten satisfechos con el servicio del auditor de calidad asignado a su equipo, ya que el 34% considera estar de acuerdo en que el auditor les ayuda con los problemas de defectos y el 28% se siente totalmente de acuerdo en que siempre recibe este apoyo. El 38% restante de los encuestados

no se siente muy satisfechos, ya que el 23% se siente indiferente en cuanto al apoyo del auditor, el 11% siente en desacuerdo y el 4% afirma estar totalmente en desacuerdo de tener este servicio de parte del auditor.

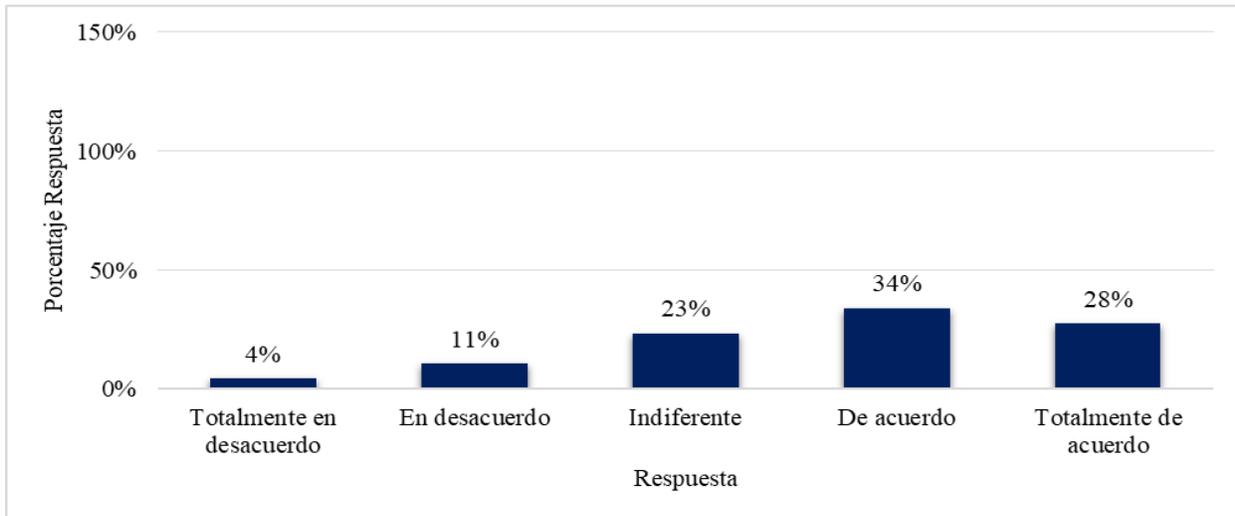


Figura 73. Servicio auditor de calidad

Fuente. Elaboración propia

En el equipo Amor y Paz el 67% de los integrantes mencionan estar de acuerdo con que reciben apoyo para solucionar los problemas de defectos por parte del auditor de calidad, sienten el 42% de estos quienes se encuentran de acuerdo con el servicio y el 25% se sienten totalmente de acuerdo en que el auditor de calidad les ayuda a resolver los problemas de defectos. El 33% tiene una opinión negativa acerca de dicho servicio; en este grupo un 17% indica mostrarse indiferente, 8% se siente en desacuerdo y el otro 8% está totalmente en desacuerdo con que el auditor de calidad les ayuda a resolver sus problemas de defectos. Dichos resultados se detallan en el figura 74.

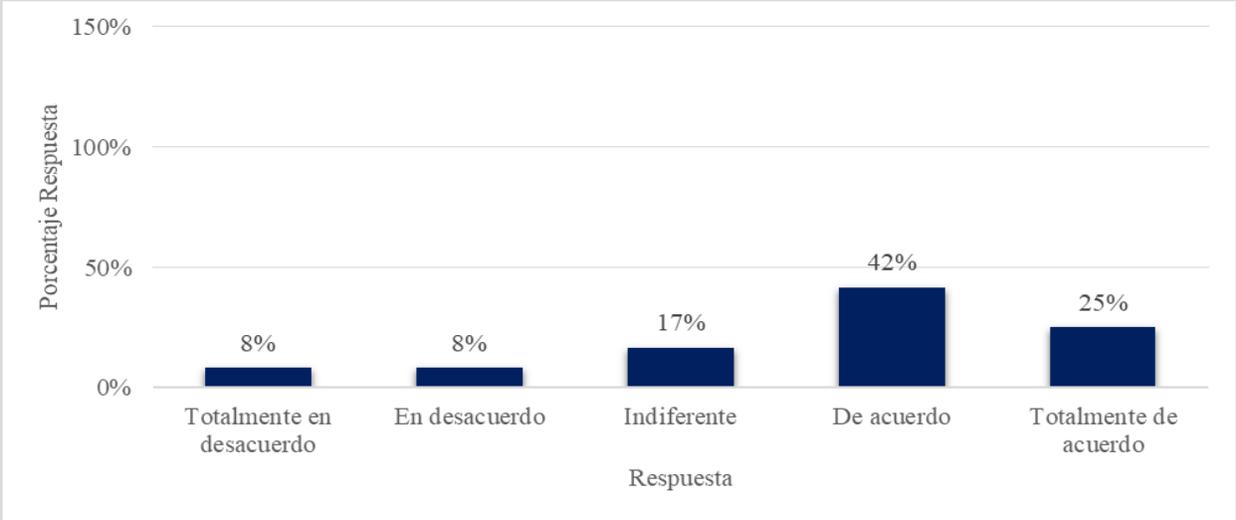


Figura 74. Servicio auditor de calidad Equipo Amor y Paz

Fuente. Elaboración propia

La figura 75 muestra que el equipo Plenitud tiene un 56% de sus integrantes que consideran estar de acuerdo con el servicio proporcionado por el auditor de calidad en la resolución de los problemas de defectos; por el otro lado, el 42% de los miembros del equipo manifiestan que el auditor no les proporciona apoyo con los defectos presentados.

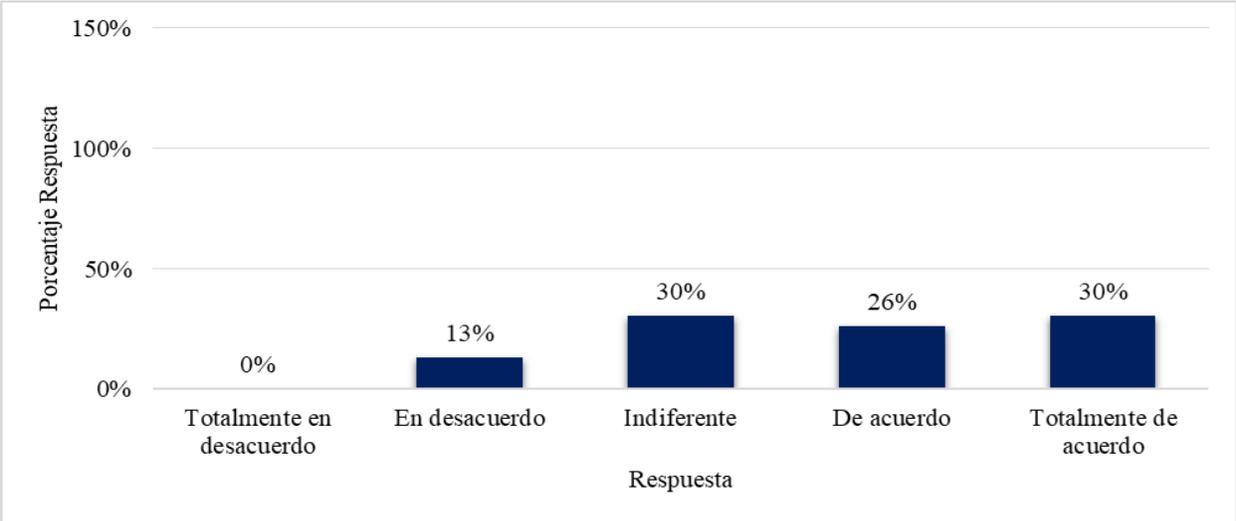


Figura 75. Servicio auditor de calidad Equipo Plenitud

Fuente. Elaboración propia

4.2 GRUPO FOCAL

Se realizó un grupo focal con diez empleados seleccionados dentro de los 47 que forman parte de la muestra con el objetivo de conocer sus opiniones y percepciones acerca de los factores que están afectando la motivación de los equipos de estudio.

Los empleados afirman que el hecho de saber que no tienen un buen desempeño, que aunque el equipo se esfuerce por cumplir, no logran alcanzar las metas de producción que tienen asignadas. Manifiestan que consideran que tienen metas altas para los productos que están confeccionando y que esto los hace sentir desmotivados, porque ya saben que no lograrían obtener los resultados esperados; asimismo, expresan que esta situación les hace saber que no lograrán obtener un buen pago de salario durante la semana trabajada y que todo su esfuerzo no tuvo la recompensa que debió de haber tenido.

Con respecto al logro de metas, los empleados participantes indicaron que los supervisores no suelen reunirlos para hablar con ellos acerca de su desempeño y proporcionarle ayuda para mejorar el mismo; asimismo, mencionan que ellos saben que tienen mal desempeño por los resultados del cumplimiento de metas, pero no tienen retroalimentaciones individuales que puedan servir de crecimiento para ellos.

Se les consultó si sentían que los problemas de rotación y ausentismo afectan al equipo. Los consultados expresaron que en sus equipos no suelen tener estos problemas y que si así fuera, sabrían que aún con más razón no alcanzarían las metas porque las faltas de personal afectan el ritmo de trabajo y pueden sobrecargarse del mismo.

4.3 OBSERVACIÓN DIRECTA

Como parte de unas de las técnicas de investigación se encuentra la observación directa, la cual consiste en estar presente en el equipo de producción para estudiar las actitudes y comportamientos que sus miembros presentan durante su jornada laboral.

Entre los hallazgos de dicha observación se encuentra que los empleados de ambos equipos estudiados se muestran enfocados en sus tareas y preocupados por cualquier situación que se presente en el equipo que pueda generarles pérdidas de tiempo y disminuir su producción.

A lo largo del tiempo de estudio se logró notar que los empleados presentaban comportamientos de agotamiento físico o irritabilidad debido al esfuerzo producido por cada uno de ellos y por los resultados obtenidos en cada bishorario de producción, el cual consiste en presentar la producción real en docenas que llevan producidas en el equipo.

4.4 ANÁLISIS FACTORIAL

“El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables” (Fernández, 2011).

Para realizar el análisis factorial se analizaron los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario a los 47 integrantes de la muestra. Primeramente se realizó un análisis de la Prueba de KMO y Prueba de esfericidad de Bartlett para determinar si es factible realizar el análisis factorial.

La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas... El estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los valores pequeños indican que el análisis factorial puede no ser una buena idea, dado que las correlaciones entre los pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables. Los menores que 0.5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando. La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente. (Ruíz y Pardo, s. f., p. 424)

Debido a que el resultado obtenido muestra que la medida de KMO es superior de 0.5, siendo en este caso 0.624 y que la significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett es 0.000 se puede concluir que resulta factible realizar el análisis factorial para el instrumento del estudio.

En la tabla 6 se puede observar el resultado obtenido a través de dicha prueba, donde se muestra el resultado de la medida KMO y el nivel de significancia de esfericidad de Bartlett.

Tabla 6. Prueba de KMO y Esfericidad de Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.624
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	385.507
Bartlett	gl	105
	Sig.	.000

Fuente. (Programa estadístico SPSS)

4.4.1 CORRELACIONES

En la tabla de varianza total explicada “se ofrece un listado de los autovalores de la matriz de varianzas y covarianzas y del porcentaje de varianza que representa cada uno de ellos... por defecto, se extraen tantos factores como autovalores mayores que 1 tiene la matriz analizada” (Ruíz y Pardo, s. f., p. 422).

Debido a que en la sección 4.4 se determinó a través de la prueba de KMO y esfericidad de Bartlett que es factible realizar el análisis factorial, se procedió a realizar las respectivas correlaciones de las variables.

Mediante el análisis de la tabla de varianza total explicada se determinó que existen cinco variables que muestran una fuerte correlación debido a que son las que presentan resultados mayores de 1.0. Estos resultados corresponden a los datos 5.076, 2.318, 1.504, 1.362 y 0.999; éste último se considera ya que al redondearlo el resultado se vuelve igual a 1.0.

En la tabla 7 se observa que de las 15 variables estudiadas, cinco de ellas son las que presentan los totales mayores de 1.0; siendo éstas las de mayor correlación, tal como se menciona anteriormente.

Tabla 7. Varianza total explicada

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5.076	33.841	33.841	5.076	33.841	33.841	4.644	30.959	30.959
2	2.318	15.455	49.296	2.318	15.455	49.296	1.995	13.300	44.259
3	1.504	10.028	59.325	1.504	10.028	59.325	1.975	13.166	57.425
4	1.362	9.078	68.403	1.362	9.078	68.403	1.647	10.978	68.403
5	.999	6.658	75.060						
6	.910	6.063	81.124						
7	.677	4.512	85.636						
8	.585	3.901	89.537						
9	.455	3.037	92.574						
10	.316	2.107	94.681						
11	.280	1.866	96.547						
12	.197	1.313	97.860						
13	.150	1.003	98.863						
14	.112	.747	99.610						
15	.059	.390	100.000						

Fuente. (Programa estadístico SPSS)

Para poder comprender la información de la tabla de varianza explicada, es necesario analizar la información obtenida a través de la tabla de comunalidades. Las comunalidades son una estimación que define de la siguiente manera:

Se realiza calculando, para cada variable, la correlación múltiple al cuadrado entre esa variable y las restantes variables incluidas en el análisis. Se asume que si una variable está muy relacionada con las restantes variables del análisis, tenderá a compartir su información con en un factor común. (Ruíz y Pardo, s. f., p. 432)

En la tabla 8 de detalla el resultado de comunalidades para las variables estudiadas.

Tabla 8. Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
3¿Su Instructor se preocupa por enseñarle el método correcto de trabajo de su operación?	1.000	.603
4Cuando ha tenido un problema de calidad, ¿el Auditor de Calidad le ayuda a superarlo dándole sugerencias de cómo evitar el defecto?	1.000	.669
5Cuando ha tenido problemas con su operación, ¿su supervisor le ha apoyado a solucionar los problemas a los que usted se ha enfrentado y que usted le ha reportado?	1.000	.733
6¿Las respuestas y/o soluciones a sus problemas han sido resueltas en un tiempo adecuado?	1.000	.688
7¿Su equipo recibe todos los materiales necesarios de parte de Almacén para realizar el trabajo de forma rápida cuando el equipo los solicita?	1.000	.793
8¿Siente que su motivación se ve reducida por los índices de ausentismo que tiene su equipo?	1.000	.873
10¿Los diferentes beneficios que me brinda la compañía me ayudan a satisfacer de alguna forma mis necesidades básicas?	1.000	.635
11¿Considera que la relación que usted tiene con su jefe inmediato es satisfactoria?	1.000	.729
12¿Pienso que los índices de rotación que tiene el equipo afectan mi motivación?	1.000	.908
13¿Considero que me motiva tener buena relación con mi jefe inmediato?	1.000	.697
14¿Considero que tengo oportunidad de recibir entrenamientos que me ayuden a ser mejor en mi trabajo?	1.000	.700
15¿Considero que la planta se preocupa por dar oportunidad de crecimiento a sus empleados?	1.000	.759
16¿Siento que tener un buen desempeño me hace sentir motivado?	1.000	.229
17¿Mi supervisor me proporciona retroalimentación sobre los resultados de mi desempeño laboral?	1.000	.643
18¿Me siento motivado en mi trabajo?	1.000	.601

Fuente. (Programa estadístico SPSS)

Se observa que existen cinco variables que presentan mayor valor en la extracción, lo cual confirma la información obtenida en la tabla 7, que establece que cinco variables son las que presentan mayor correlación. Estas variables corresponden a la rotación con un valor de extracción de 0.908, ausentismo con 0.873, servicio de almacén con 0.793, oportunidad de crecimiento con 0.759 y el apoyo del supervisor en la solución de problemas con un 0.733.

Con este análisis se determina que los factores que impactan en la motivación de los equipos de producción son los antes mencionados.

La rotación y el ausentismo son variables que de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario, no impactan la motivación de los empleados estudiados; sin embargo, presentan mayor correlación y se muestran como variables que impactan en la motivación de los equipos. Esto se debe de acuerdo a lo siguiente. El ausentismo impacta en los resultados del equipo y hace que el asociado pierda el pago del día que faltó y el pago del séptimo día; sin embargo, el asociado no siente el impacto ya que si no cumple con su respectiva meta debido a esta variable, puede hacer horas extras y el pago de dichas horas extras compensan el pago de los días faltados; esto quiere decir, que el ausentismo impacta a los equipos que lo presentan, porque esto representa pérdida de ingreso para el asociado debido a la falta de cumplimiento de metas y a la totalidad de horas laborales durante la semana, pero los asociados compensan el pago del dinero perdido por la falta de cumplimiento a través de laborar en jornada extraordinaria.

En cuanto a la rotación, esta impacta a los equipos debido a que representa pérdida en el ritmo de trabajo y se genera reducción en los índices de eficacia. Ingresar un asociado nuevo a un equipo implica que éste debe de tener una curva de aprendizaje para alcanzar el ritmo y eficacia del equipo, por lo que durante este tiempo de curva (que corresponde a 12 semanas) el equipo se verá afectado con disminución en sus eficacias, generando que no ganen salario por cumplimiento de meta; sin embargo, la compañía da prioridad a los equipos que presentan rotación para evitar que los asociados se vean afectados en sus resultados y da soporte con personal que pueda apoyar a la producción del equipo y con protecciones de salario. Estas acciones de soporte permiten que el asociado no se sienta tan afectado por la rotación, pero en realidad sí representa un impacto negativo en el equipo.

4.4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para comprobar la hipótesis planteada para el estudio se realizó una prueba Z de hipótesis para la proporción. En la tabla 9 se muestran los resultados obtenidos en la prueba, misma que se realizó con un nivel de significancia de 0.05.

Tabla 9. Prueba Z de hipótesis para la proporción

Data	
Null Hypothesis m>=	80
Level of Significance	0.05
Population Standard Deviation	0.08
Sample Size	47
Sample Mean	2.75
Intermediate Calculations	
Standard Error of the Mean	0.0116692
Z Test Statistic	-6619.99
One-Tail Test	
Lower Critical Value	-1.6449
p-Value	0.0000
Reject the null hypothesis	

Fuente. Elaboración propia

Debido a que el p-valor es menor que el nivel de significancia de 0.05 se rechaza la hipótesis nula, por lo que existe evidencia estadística para determinar que menos del 80% de los factores motivadores e higiénicos afectan la motivación de los equipos Amor y Paz y Plenitud.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Debido a que el p-valor (0.000) de la prueba de hipótesis es menor al nivel de significancia (0.05) se rechaza la hipótesis nula, por lo que se concluye que existe evidencia estadística para afirmar que menos del 80% de los factores motivadores e higiénicos afectan la motivación de los equipos Amor y Paz y Plenitud.
- 2) Con los resultados obtenidos en el análisis factorial se determinó que existen cinco variables que presentan una fuerte correlación y son las que impactan la motivación de los equipos estudiados; por lo tanto, se identificó que los factores que impactan en la motivación de los equipos Amor y Paz y Plenitud son la rotación, el ausentismo, el servicio de almacén en proporcionar todos los materiales necesarios para el equipo, la oportunidad de crecimiento dentro de la planta y el apoyo del supervisor en la solución de problemas. La identificación fue obtenida mediante el análisis de la tabla de varianzas total explicada y tabla de comunidades, donde se muestra que dichos factores obtienen los mayores datos, siendo 0.908, 0.873, 0.793, 0.759 y 0.733, respectivamente.
- 3) El 78% de los empleados que formaron parte del estudio manifestaron que su jefe inmediato no suele proporcionarles retroalimentación sobre los resultados de su desempeño, incluso mencionan que tienen conocimiento de su desempeño por los indicadores de cumplimiento de metas, pero no debido a retroalimentaciones individuales por parte del supervisor de producción.
- 4) De acuerdo a los resultados obtenidos con la encuesta aplicada se identifica que el 61% de los miembros de los equipos Amor y Paz y Plenitud consideran que la planta no les proporciona oportunidad de recibir capacitaciones y entrenamientos que les brinden herramientas para ser mejores en sus puestos de trabajo.
- 5) El 92% de los empleados afirman sentirse presionados por las metas de producción y que

dicha presión les desmotiva, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada. En el grupo focal se amplió el tema y los asociados participantes manifestaron que realizan un gran esfuerzo por cumplir las metas pero a pesar de ello, no lo logran y sentir esta presión les reduce la motivación.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda que la planta pueda realizar una planeación estratégica de campañas enfocadas a ayudar a los equipos de producción a alcanzar sus metas de producción a través de incentivos y/o compensaciones por cumplimiento de metas progresivas; es decir, que las campañas sean evolutivas, iniciando con una meta inferior para que los equipos empiecen a cumplir lo establecido y sean premiados durante la campaña, a medida pasan las semanas se puede progresar la meta y los incentivos. De este modo los equipos pueden ganar la motivación perdida y cumplir con las metas que la planta espera de ellos.
- 2) Implementar planes de acción enfocados a mejorar los indicadores de cada uno de los cinco factores que impactan la motivación: rotación, ausentismo, servicio de almacén, oportunidad de crecimiento y apoyo del supervisor. De esta forma se aumentará la motivación de los asociados y se reducirán aspectos que aportan a la falta de cumplimiento de las metas establecidas.
- 3) La planta Jogbra Honduras, S.A. puede realizar una campaña de entrenamiento a los supervisores de producción sobre métodos de retroalimentación, con el objetivo de implementar indicadores mensuales donde los jefes inmediatos proporcionen evaluaciones de desempeño de sus reportes directos.
- 4) Realizar un plan de acción mediante una detección de necesidades de capacitación para los miembros de los equipos Amor y Paz y Plenitud; asimismo, una revisión de las certificaciones vigentes para cada uno de los miembros de los equipos, con el objetivo de determinar las oportunidades de entrenamiento de los mismos.

- 5) Se recomienda que la planta pueda realizar un estudio de las técnicas de asignación de metas de producción y de las proyecciones realizadas, de modo que puedan aportar a que los equipos de producción empiecen a estabilizarse y lograr cumplimientos de metas. Esto ayudará a que la planta pueda mejorar sus niveles totales de eficacia y sus costos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Segunda Edición). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3208431>
- Alles, M. A. (2009). *Codesarrollo*. Recuperado de <https://books.google.hn/books?id=6YkAeSfIwF0C&pg=PA110&dq=plan+de+carrera+se+define&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjCsKbD6sPgAhUMVd8KHbUmB1UQ6AEINDAC#v=onepage&q=plan%20de%20carrera%20se%20define&f=false>
- Álvarez, C. E. M. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Recuperado de <https://books.google.hn/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&dq=clima+organizacional+en+colombia&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiatfm7nYPhAhURT98KHVr6C5UQ6AEIJzAA#v=onepage&q=clima%20organizacional%20en%20colombia&f=false>
- ASOBANCARIA. (2017). ¿Cómo se calcula el salario mínimo? Recuperado 20 de febrero de 2019, de Saber más, ser más website: <https://www.asobancaria.com/sabermassermas/como-se-calcula-el-salario-minimo/>
- Ayala, M. L. (2018, abril 25). Sostenibilidad: H&M aplica ‘salarios justos’ en 230 fábricas de Asia. Recuperado 20 de febrero de 2019, de América Retail website: <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-hm-aplica-salarios-justos-en-230-fabricas-de-asia/>
- Biasca, R. E. (2006). *Productividad: un enfoque integral del tema*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3192319>
- Bozada, S. P. T., Pinczay, D. E. Á., Valencia, J. F. O., Cercado, M. del P. Q., Reyes, S. G. S., Vásquez, A. E. O., ... Plúa, C. R. C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones: Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. Recuperado de <https://books.google.hn/books?id=p5oFDgAAQBAJ&pg=PA1&dq=pr%C3%A1cticas+de+innovaci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+la+calidad&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwj0nZr4noPhAhWid98KHbilDAsQ6AEIJzAA#v=onepage&q
=pr%C3%A1cticas%20de%20innovaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20de%20l
a%20calidad&f=false

- Capitalismo Consciente. (2018, marzo 18). ¿Cómo medir la motivación el trabajo? 5 opciones para empresas. Recuperado 17 de febrero de 2019, de Capitalismo Consciente website: <https://capitalismoconsciente.es/blog/medir-la-motivacion-trabajo-5-opciones-empresas/>
- Chávez, S., Soriano, J., Yanz, L., Jeffcott, R., & Weisbart, C. (2018). Salarios de maquila en Centroamérica 2018 e iniciativas internacionales por un salario digno. Recuperado 20 de febrero de 2019, de Maquila Solidarity website: <http://www.maquilasolidarity.org/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición). México: McGraw Hill Education.
- Clima laboral. (s. f.). Recuperado 11 de febrero de 2019, de GestioPolis website: <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>
- Contreras, Ó. F., Carrillo, J., García, H., & Olea M., J. (2006). Desempeño laboral de las maquiladoras: Una evaluación de la seguridad en el trabajo. *Frontera norte*, 18(35), 55-86.
- Contreras, Ó. F., & Munguía, L. F. (2007). Evolución de las maquiladoras en México: Política industrial y aprendizaje tecnológico. *Región y sociedad*, 19(SPE), 71-87.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones: sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3220133>
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Primera Edición). México: Pearson Educación.
- El trabajo es para todos. (s. f.). Explotación laboral en Asia. Recuperado 20 de febrero de 2019, de <https://sites.google.com/a/correo.unimet.edu.ve/el-trabajo-es-para-todos/explotacion-laboral-en-asia>
- empleo. (2015). Un plan de carrera estructurado optimiza el valor del negocio. Recuperado 19 de febrero de 2019, de <https://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/un-plan-de-carrera-estructurado-optimiza-el-valor-del-negocio-4618>
- Fernández, S. de la F. (2011). *Análisis Factorial*. 34.
- García, J. I. U. (2008). *La Remuneración Del Trabajo*. Universidad Católica Andrés.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición). México: McGraw Hill Education.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (Séptima Edición). Pearson Prentice Hall.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones* (Quinta Edición). Pearson Prentice Hall.
- Kennedy, M. (2016). Mujeres y maquilas en Honduras. En Y. Preiswerk & A. Zwahlen (Eds.), *Les silences pudiques de l'économie : Économie et rapports sociaux entre hommes et femmes* (pp. 233-256). Recuperado de <http://books.openedition.org/iheid/6039>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial* (Primera Edición). México: McGraw Hill.
- LosRecursosHumanos.com. (2016, febrero 25). Teoría clásica de Taylor. Recuperado 17 de febrero de 2019, de LosRecursosHumanos.com website: <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta Edición). México: Pearson Educación.
- Manso Pinto, J. (2006). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3165239>
- Maradiaga, J. (s. f.). La motivación laboral en la maquila. – UTH. Recuperado 20 de febrero de 2019, de UTH website: <https://uth.hn/articulos-cientificos/la-motivacion-laboral-en-la-maquila/>
- Marketing Publishing. (1996). *Gestión y motivación del personal*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3175177>
- Martínez Guillén, M. del C. (2003). *La gestión empresarial*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3228441>
- Mateos, J. F. M. (2006). *Absentismo laboral: causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción*. FC Editorial.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décimoprimer Edición). México: Pearson Educación.
- Morales, F. (2018, mayo 15). ¿Qué herramientas existen para medir el clima laboral? Recuperado 17 de febrero de 2019, de Blog de Talento Humano - Acsendo website:

- <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>
- Muñoz, T. G. (s. f.). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. 29.
- Núñez Carballosa, A. (2014). *Dirección de operaciones: decisiones tácticas y estratégicas* (Primera Edición). Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=3222458>
- Oxfam International. (2019). 263.000 mujeres explotadas en las maquilas de Centroamérica. Recuperado 20 de febrero de 2019, de Oxfam International website: <https://www.oxfam.org/es/nicaragua-guatemala-el-salvador-honduras/263000-mujeres-explotadas-en-las-maquilas-de-centroamerica>
- Pacheco, J. (2017, septiembre 20). Conozca 10 Indicadores de rendimiento de procesos (KPI). Recuperado 19 de febrero de 2019, de HEFLO ES website: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/indicadores-rendimiento-procesos/>
- Palací Descals, F. J. (2005). *Psicología de la Organización* (Primera Edición). España: Pearson Prentice Hall.
- QuestionPro. (2019). Análisis de Datos. Recuperado 19 de febrero de 2019, de <https://www.questionpro.com/es>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Edición). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera Edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Romero, J., Hernández, L., Morales, M., & Palmar, G. (2005). La industria maquiladora: experiencia en Asia y América Latina. Recuperado 20 de febrero de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/904/90450205/>
- Ruíz, M. Á., & Pardo, A. (s. f.). *Análisis factorial*. 41.
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. (2005). La Maquila Textil y Arnéses. Recuperado 20 de febrero de 2019, de <http://www.trabajo.gob.hn/inicio/organizacion/direcciones-generales/direccion-general-de-empleo/observatorio-del-mercado-laboral/publicaciones/la-maquila-textil-y-arneses/>
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. (2009). *Código del Trabajo de Honduras* (Decreto No. 189 de 1959). Honduras: Impresos Ruiz.
- Serrano, R., & Sánchez, E. (2004). La relación entre trabajo y familia en Ciudad Juárez.

Recuperado 20 de febrero de 2019, de INDICE Social website: <http://incidesocial.org/>

Tamayo, E. (2000). Globalización y maquilas. Recuperado 20 de febrero de 2019, de América Latina en Movimiento website: <https://www.alainet.org/es/active/1075>

Vandepitte, M. (2013). La situación social en China : Perspectivas y desafíos. Recuperado 19 de marzo de 2019, de <https://www.mondialisation.ca/la-situacion-social-en-china-perspectivas-y-desafios/5344683>

Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional* (Primera Edición). México: Pearson Addison Wesley.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA

Encuesta sobre "Motivación Laboral"

Buen día. La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la motivación laboral en la planta Jogbra Honduras, S.A. Favor lea detenidamente cada una de las preguntas.

Género	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino		
Edad	<input type="checkbox"/> 18 - 30	<input type="checkbox"/> 31 - 40	<input type="checkbox"/> 41 - 50	<input type="checkbox"/> 51 - 60
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Unión Libre	<input type="checkbox"/> Divorciado
Número de personas que dependen económicamente de usted	<input style="width: 100px;" type="text"/>			

1. ¿Tiene claras las especificaciones de la operación que realiza?
 Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

2. ¿Conoce la meta de la operación que realiza?
 Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

3. ¿Su Instructor se preocupa por enseñarle el método correcto de trabajo de su operación?
 Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

4. Cuando ha tenido un problema de calidad, ¿el auditor de calidad le ayuda a superarlo dándole sugerencias de cómo evitar el defecto?
 Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

5. Cuando ha tenido problemas con su operación, ¿su supervisor le ha apoyado a solucionar los problemas a los que usted se ha enfrentado y que usted le ha reportado?
 Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

6. ¿Las respuestas y/o soluciones a sus problemas de máquina mala, de falta de materiales y mala calidad han sido resueltos en un tiempo adecuado?
 Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

7. ¿Su equipo recibe todos los materiales necesarios de parte de Almacén para realizar el trabajo de forma rápida cuando el equipo los solicita?
 Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera que su motivación se ve reducida por los índices de ausentismos que tiene su equipo?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera que su motivación se ve disminuida por la presión de las metas?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

10. ¿Los diferentes beneficios que me brinda la compañía me ayudan a satisfacer de alguna forma mis necesidades básicas?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

11. ¿Considera que la relación que usted tiene con su jefe inmediato es satisfactoria?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

12. ¿Pienso que los índices de rotación que tiene el equipo afectan mi motivación?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

13. ¿Considero que me motiva tener buena relación con mi jefe inmediato?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

14. ¿Considero que tengo oportunidad de recibir entrenamientos que me ayuden a ser mejor en mi trabajo?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

15. ¿Considero que la planta se preocupa por dar oportunidad de crecimiento a sus empleados?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

16. ¿Siento que tener un buen desempeño me hace sentir motivado?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

17. ¿Mi supervisor me proporciona retroalimentación sobre los resultados de mi desempeño laboral?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

18. ¿Me siento motivado en mi trabajo?

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por su tiempo y su opinión!