

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN - MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-ESTELÍ.**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas.



**Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado(as) en
Administración de Empresas.**

Tema:

**Incidencia de factores motivacionales en el desempeño laboral del
área de producción de Drew Estate Tabaco Company en la ciudad de
Estelí en el primer semestre 2016.**

Autores:

- **Herrera López Judith del Rosario.**
- **Herrera Pineda Anielka Damaris.**
- **Siles Dayan Jorge.**

Tutores:

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez.

MSc. Alberto Sevilla Rizo.

Estelí, diciembre 2016.



DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos a Dios, por el don de la vida, por concedernos salud, sabiduría, perseverancia y por permitirnos llegar hasta el final de nuestra carrera universitaria.

A nuestros padres, por ser la fuente de inspiración en nuestras vidas que desinteresadamente también hicieron posible la conclusión de nuestros estudios impulsándonos a seguir siempre adelante para alcanzar las metas más importantes de nuestras vidas.

A nuestros maestros, por ser nuestros guías y brindarnos sabiduría en el transcurso de nuestra carrera inculcándonos grandes valores y conocimientos.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – ESTELÍ, por permitirnos ser parte de su generación de profesionales.



AGRADECIMIENTO.

Agradecemos principalmente a Dios dador de toda fuerza, capacidad y conocimiento; quien nos ha guiado y acompañado en todo momento brindándonos la sabiduría y fortaleza y poder concluir uno de nuestros proyectos de vida.

A nuestros padres, por el apoyo en todo momento, por contagiarnos de superación, ánimos y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el trascurso de nuestras vidas

A nuestros hijos y esposos gracias por reconfortarnos en cada momento de flaqueza y tener siempre una sonrisa que animara nuestro cansancio y por su comprensión en todos aquellos momentos en el que sacrificamos su tiempo y espacio.

A todos y cada uno de nuestros maestros que de manera incondicional contribuyeron a nuestra formación académica mediante la transmisión de sus conocimientos a lo largo de esta trayectoria.

A todos los familiares y amigos que de una u otra manera contribuyeron en nuestro diario caminar a fin de alcanzar nuestra meta hasta el día de hoy.



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **Herrera López Judith del Rosario, Herrera Pineda Anielka Damaris y Siles Dayan Jorge**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: " **Incidencia de factores motivacionales en el desempeño laboral del área de producción de Drew Estate Tabaco Company en la ciudad de Estelí en el primer semestre 2016**".

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de Drew Estate.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la motivación en el desempeño laboral. También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas orientados a mejorar el desempeño laboral.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa vigente; y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciocho días del mes de enero del 2017.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Estelí



Resumen

La presente tesis tiene como finalidad analizar la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de Drew Estate Tabaco Company S.A en la ciudad de Estelí. Para profundizar en el contenido de la investigación, se plantean en el marco teórico los siguientes ejes: recursos humanos, motivación, desempeño laboral y empresa; donde se explica la coordinación y coherencia en conceptos, características y análisis que permiten abordar el tema y orientar la búsqueda que influyen de manera directa en el contenido de este trabajo. El cumplimiento de los objetivos planteados, se llevan a cabo por la realización de dos instrumentos de recolección de datos como son: la encuesta y la entrevista, la cual está dirigida a la responsable de Recursos Humanos Lic. Melba Rosa Lazo y a los colaboradores del área de producción. Con el resultado de la aplicación de los instrumentos se logró conocer la opinión que tienen los colaboradores a cerca de los factores motivacionales y la perspectiva de Drew Estate para la implementación de estrategias motivacionales; así mismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones orientadas a una mejora continua de la empresa.

Palabras claves: recursos humanos, motivación, desempeño laboral y empresa.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes.	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Preguntas Problemas.....	4
1.4. Justificación.....	5
II. OBJETIVOS.	6
2.1. Objetivo General:	6
2.2. Objetivos Específicos:.....	6
III. MARCO TEÓRICO.....	7
3.1 Recursos humanos.	7
3.1.1 Concepto.	7
3.1.2 Importancia.....	7
3.1.3 Propósito.	7
3.1.4 Responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea.	8
3.1.5 Funciones del gerente de recursos humanos.....	8
3.1.6 Capital humano.....	9
3.1.7 Recursos humanos y el compromiso del empleado.	9
3.1.8 Papel de recursos humanos en la formulación de la estrategia.	9
3.2 Motivación	10
3.2.1 Concepto.....	10
3.2.2 El individuo y la motivación.	10
3.2.4 Políticas motivacionales.	11
3.2.5 Motivación para la productividad.....	11
3.2.6 Motivo.....	13
3.2.7 Técnicas de Motivación.....	14
3.2.8 Ciclo motivacional.	14
3.2.9 Etapas del ciclo motivacional.	14
3.2.10 Pirámide de Maslow: Jerarquía de necesidades.....	14
3.2.11 Jerarquía de necesidades.	15
3.2.12 Necesidades básicas	16
3.2.13 Necesidades de seguridad y protección.....	16
3.2.14 Necesidades sociales (afiliación).	17
3.2.15 Necesidades de autoestima (reconocimiento).....	17



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí.

3.2.16 Autorrealización.....	18
3.2.17 Ciclo de proceso de la Pirámide de Necesidades.	18
3.2.18 Teoría de las Expectativas de Vroom.....	19
3.2.19 Relación Desempeño-Recompensa-Metas.....	20
3.2.20 Factores motivacionales.....	20
3.2.21 Teoría de los Factores de Frederick Herzberg.	20
3.2.22 Factores que influyen en las expectativas Frederick Herzberg.	22
3.2.23 Factores motivacionales (intrínsecos):.....	22
3.2.24 Factores de Higiene (extrínsecos):.....	22
3.2.25 Clasificación de los factores motivacionales.	23
3.3 Desempeño laboral.	25
3.3.1 Concepto.....	25
3.3.2 Indicadores del rendimiento global.....	25
3.3.3 Evaluación del desempeño.	26
3.3.4 Definición.....	26
3.3.5 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.	27
3.3.6 Nuevas tendencias en la Evaluación del Desempeño.....	27
3.4 Empresa.....	28
3.4.1 Concepto.....	28
3.5 Zonas francas.....	28
3.5.1 Concepto.....	28
3.5.2 Tipos de zonas francas.	29
3.6. Industrias de tabaco.	30
IV: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.	31
V: DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
5.1 Tipo de investigación.....	35
5.2 Universo de estudio.....	36
5.2.1 Tipo de muestreo.	36
5.2.2 Criterios de selección de la muestra.	36
5.2.3 Cálculos de la muestra.....	37
5.3 Técnicas de recolección de datos.	37
5.3.1 La encuesta.....	37
5.3.2 La entrevista.....	38
5.4 Etapas de investigación.	38
VI. RESULTADOS.....	40



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí.

6.1. Caracterización de la empresa Drew Estate.	40
6.2 Factores motivacionales en los colaboradores del área de producción de Drew Estate.	43
6.3 Relación entre factores motivacionales y el desempeño laboral.	47
6.4 Estrategias motivacionales implementadas por Drew Estate a los colaboradores del área de producción.	60
6.5 FODA de Drew Estate Tabaco Company.	66
6.6 Estrategias motivacionales propuesta para el mejoramiento del desempeño laboral.	67
VII. Conclusiones.	69
VIII. Recomendaciones.	71
IX. Bibliografía.	72
X. Anexos.	74
Anexo N°1. Encuesta.	75
Anexo N°2. Entrevista.	79
Anexo N° 3. Presupuesto.	80
Anexo N°4. Cronograma de actividades.	81
Anexo N°5. Sistematización de la entrevista.	82
Anexo N° 6. Tablas de contingencia.	88



I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata de la incidencia de los factores motivacionales que implementa la fábrica de puros Drew Estate Tabaco Company a sus colaboradores del área de producción para un buen desempeño laboral.

Centrar nuestro interés en el estudio de esta temática y especialmente dirigirnos a la reconocida fábrica de puros Drew Estate Tabaco Company, es debido a su nivel de estructura organizacional, además de ser una de las fabricas pioneras en la producción de tabaco.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo uno consta de introducción, antecedentes, planteamiento del problema, en el capítulo dos los objetivos generales y específicos, en el capítulo tres se presenta el marco teórico que es información relevante sobre el tema de investigación; centrándonos en seis ejes fundamentales para dicha investigación como son: Recursos humanos, motivación, desempeño laboral, empresa, zona franca e industrias del tabaco.

En el capítulo cuatro la operacionalización de los objetivos y en el capítulo cinco se describe el diseño metodológico especificando el tipo de investigación, los instrumentos de medición, la muestra, el procedimiento y el análisis estadístico efectuado a los datos.

En el capítulo seis se presentan los resultados los que le dieron salidas a los objetivos planteados, mostrando para ello los gráficos más relevantes con la explicación obtenida en la aplicación de la encuesta, posteriormente en el capítulo siete y ocho se realizan las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

El capítulo nueve encontramos la bibliografía de los diferentes autores utilizados para enriquecer el contenido de esta investigación y, por último, el capítulo diez se presentan los diferentes anexos de la investigación.



1.1 Antecedentes.

Para la realización de esta investigación se consultó la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-FAREM-Estelí,) en la cual se identificaron tesis de investigación que se consideran los antecedentes de este estudio, encontramos que en el año 2014 se realizaron tesis sobre:

Una primera tesis: contribución de la Industria Manufacturera Drew Estate Tabaco Company al crecimiento socioeconómico de sus trabajadores en la Ciudad de Estelí, en el segundo semestre del 2014. Realizada por Rivas Santander María José y González Araúz Scarleth Denisse.

Una segunda tesis que trata del Desempeño laboral de los trabajadores de la alcaldía municipal de Estelí como resultado de las relaciones entre sindicatos y administración en Septiembre – diciembre 2014. Realizada por Izcano Amador Oscar Luis, López Montenegro María Cristina Mejía Galeano Frangine de Fátima Tesis No. 2282.

Una tercera tesis sobre la Importancia de la evaluación del desempeño laboral en la finca de producción de la empresa Tabacos de Oriente Nicaragua S.A en el municipio de Estelí, último trimestre del 2010, realizada por Vallejos Garay Luis Emilio y López William José tesis No. 1440.

En esta organización no se han realizado estudios aplicados específicamente a la incidencia de factores motivacionales en el desempeño laboral del área de producción de Drew Estate Tabaco Company por esta razón la investigación se enfocará en el área productiva de esta prestigiosa fábrica que es la principal fuente de ingresos en ventas para la organización.



1.2. Planteamiento del problema.

La motivación es un aspecto indispensable en la vida de cada ser humano y sobre todo en las organizaciones empresariales, ya que de ella depende en gran medida el buen desempeño laboral y satisfacción, tomando en cuenta que todo individuo en su vida personal tiene deseos y necesidades las que constantemente busca resolver.

En Drew Estate los colaboradores se ven afectados por los factores motivacionales, ya que no todos sus colaboradores son beneficiados de las diferentes estrategias motivacionales implementadas por esta empresa; lo que afecta el desempeño laboral que tiene una relación directamente proporcional con la motivación, por ende, nos vemos obligados a poner toda la atención en estos factores, ya que de ello depende la producción total y el crecimiento de la empresa a corto mediano y largo plazo.

En la empresa Drew Estate toda persona aspira a muchos factores de motivación como: reconocimiento de sus esfuerzos, crecimiento, estabilidad laboral, ascensos, aumentos de salarios, entre otros, es por tal razón que Drew Estate Tabaco Company emplea estrategias como: periodo de aprendizaje para nuevos ingresos, agasajos por efemérides, bonos por logros de metas, prestaciones laborales, transporte, viáticos, área de recreación, capacitaciones y ayudas fúnebres, sin embargo a pesar de estas estrategias implementadas se necesita la motivación constante a través de las estrategias mencionadas anteriormente.

Con la investigación se brindan estrategias que contribuyan al mejoramiento del desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa Drew Estate Tabaco Company como son: aumentos salariales, complementos salariales, aumento del tiempo de descanso, inserción de becas a colaboradores estudiantes y promover programas de becas del INATEC para los colaboradores y sus familiares.



1.3. Preguntas Problemas.

En base a la descripción del problema se ha definido las siguientes preguntas problema que guían esta investigación:

1. ¿Cómo inciden los factores motivacionales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de Drew Estate?
2. ¿Qué estrategias motivacionales implementa Drew Estate a los colaboradores del área de producción?
3. ¿Cómo responden los colaboradores de Drew Estate ante la implementación de estrategias motivacionales?
4. ¿Qué estrategias motivacionales se deben de desarrollar para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores del área de producción de Drew Estate?



1.4. Justificación.

Este trabajo investigativo está orientado a los factores motivacionales teniendo como propósito determinar la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de Drew Estate Tabaco Company.

Esta investigación es de interés para toda empresa, ya que la motivación juega un papel muy importante en el desempeño laboral de los colaboradores, pues de ello depende en gran medida el éxito de la empresa, ya que a mayor motivación los colaboradores tendrán mayor desempeño laboral.

Así mismo, el aprendizaje teórico brindara aportes a futuros profesionales de la Facultad Regional Multidisciplinaria interesados en la elaboración de temáticas similares, además de servir como fuente para otras investigaciones en el sector de la industria manufacturera de puros y dar a conocer la contribución de estas empresas las cuales generan un dinamismo en la economía y por ende influye en el crecimiento socioeconómico de los trabajadores.

A la empresa Drew Estate Tabaco Company le permitirá darse cuenta si las estrategias motivacionales empleadas están funcionando debidamente y así considerar la implementación de nuevas técnicas que beneficien tanto a la empresa como a los colaboradores.

A partir de las estrategias motivacionales implementadas por Drew Estate como: préstamos personales, agasajos por efemérides, bonos por periodo de aprendizaje, ayudas fúnebres, bonos alimenticios, bonos escolares, entre otras, proponer otras estrategias motivacionales orientadas a una mejor motivación de los colaboradores y a un mejor desempeño laboral que se traduzca en beneficio tanto para la empresa como para sus colaboradores.



II. OBJETIVOS.

2.1. Objetivo General:

Determinar la incidencia de factores motivacionales en el desempeño laboral del área de producción de Drew Estate Tabaco Company en la ciudad de Estelí en el primer semestre 2016.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar los factores motivacionales de los colaboradores del área de producción.
2. Establecer la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral.
3. Describir las estrategias motivacionales implementadas por Drew Estate a los colaboradores del área de producción.
4. Proponer estrategias motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de Drew Estate.



III. MARCO TEÓRICO.

La presente investigación consta en su marco teórico de cuatro ejes fundamentales: recursos humanos, motivación, desempeño laboral y empresa.

3.1 Recursos humanos.

3.1.1 Concepto.

El término recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización, cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común alcanzar las metas de las organizaciones a las que pertenecen (Werther William, 2014).

3.1.2 Importancia.

La importancia de las labores del recurso humano se hace evidente cuando se toma conciencia cuando los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización. En todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. (Idalberto Chiavenato, 2007).

3.1.3 Propósito.

Según (Idalberto Chiavenato, 2007) el propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.



3.1.4 Responsabilidades de recursos humanos de los gerentes de línea.

La administración directa del personal, siempre ha sido parte integral de las responsabilidades de todo gerente en línea desde el presidente hasta el supervisor de nivel más bajo, es por esto que para tener una administración eficaz de recursos humanos se mencionan las siguientes responsabilidades:

- Colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
- Proceso de inducción a los empleados nuevos.
- Capacitar a los empleados para realizar trabajos que son nuevos para ellos.
- Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
- Lograr una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones laborales.
- Interpretar las políticas y procedimientos de la empresa
- Controlar los costos laborales
- Desarrollar las habilidades de cada persona
- Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento.
- Proteger la salud y la situación física del empleado. (Dessler, 2009).

3.1.5 Funciones del gerente de recursos humanos.

- **Función de Línea:** el gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal de su propio departamento y en las áreas de servicios relacionadas, en esta función se ejerce una autoridad implícita debido a que los gerentes de línea saben que el gerente de recursos humanos le comunica a la alta gerencia aspectos como la pruebas y las acciones afirmativas.
- **Función de coordinación:** en esta función los gerentes coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional, aquí los gerentes actúan como brazo derecho de ejecutivo máximo, para asegurarse de que se cumplan las políticas de la empresa.



- **Función de personal (Ayudar y Asesorar):** el gerente asesora al director general para que comprenda los aspectos relacionados con el personal y la planeación estratégica, ayuda a contratar, capacitar, evaluar, recompensar, aconsejar, ascender y despedir a los empleados (Dessler, 2009).

3.1.6 Capital humano.

El capital humano se refiere a los conocimientos, a la educación, capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.

Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recurso humano de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos (Werther William, 2014).

3.1.7 Recursos humanos y el compromiso del empleado.

Construir el compromiso de un empleado, es hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador de modo que los trabajadores ejecuten sus labores como si fuera su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de recursos humanos desempeña un papel central con una creciente influencia en el desarrollo y la aplicación de estrategia (Varela, 2011).

3.1.8 Papel de recursos humanos en la formulación de la estrategia.

La formulación de un plan estratégico implica identificar, analizar y equilibrar las oportunidades y amenazas externas de la organización con sus fortalezas y debilidades internas. Los planes estratégicos resultantes deberían aprovechar las fortalezas y las oportunidades de la empresa y al mismo tiempo reducir o eliminar sus amenazas y debilidades (Varela, 2011).



3.2 Motivación

3.2.1 Concepto.

En términos académicos, se define la motivación como aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización (Arana, 2013).

3.2.2 El individuo y la motivación.

Según (Arana, 2013) uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente.

Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes; nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia (engaño, o mentira).

3.2.3 Motivación en el trabajo.

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.



La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona (Arana, 2013).

3.2.4 Políticas motivacionales.

Políticas de la empresa: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la empresa, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización (Medina, 2012).

3.2.5 Motivación para la productividad.

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos.

En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo, ya que un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño (Arana, 2013).

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir estas son:

1. Formar grupos de trabajo naturales.

La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.



2. Combinar las tareas.

Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente.

El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo) siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes, establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente.

La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor).

5. Abrir canales de retroalimentación.

Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente.



Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona (Arana, 2013).

3.2.6 Motivo.

Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto “se ponga en marcha” para su consecución. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto (Herrera, 2016).

En esta aproximación al concepto de motivación se encuentran los siguientes elementos:

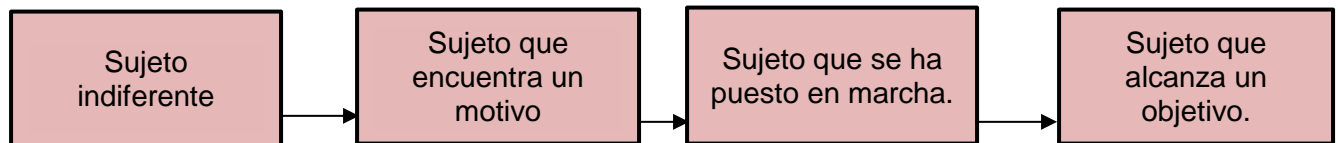
Indiferencia: estado “regular” del sujeto que aún no ha encontrado motivo alguno para entrar en acción.

Motivo: ese algo que moviliza al sujeto, en este caso se identifica como un “valor”.

Objetivo: lo que el sujeto desea conseguir una vez se ha puesto en marcha.

Satisfacción: estado del sujeto una vez alcanzado el objetivo.

Se infiere entonces que un proceso de motivación típico sería algo “lineal”, de causa-consecuencia, como el que se expresa en la siguiente gráfica:



(Herrera, 2016)



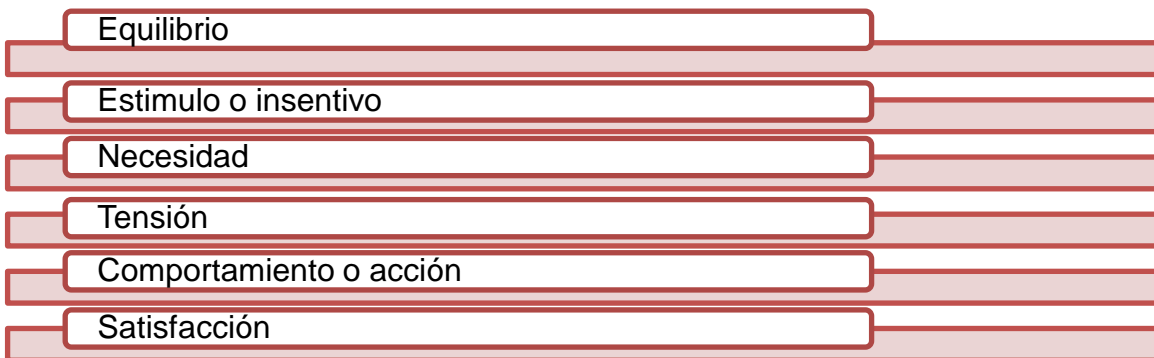
3.2.7 Técnicas de Motivación.

Son métodos tácticos o procedimientos utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa y así lograr que se han más productivo, eficiente, creativo, que tengan un mayor compromiso (Mondy, 2010).

3.2.8 Ciclo motivacional.

Comienza cuando surge una necesidad, esta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo, y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la atención y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

3.2.9 Etapas del ciclo motivacional.



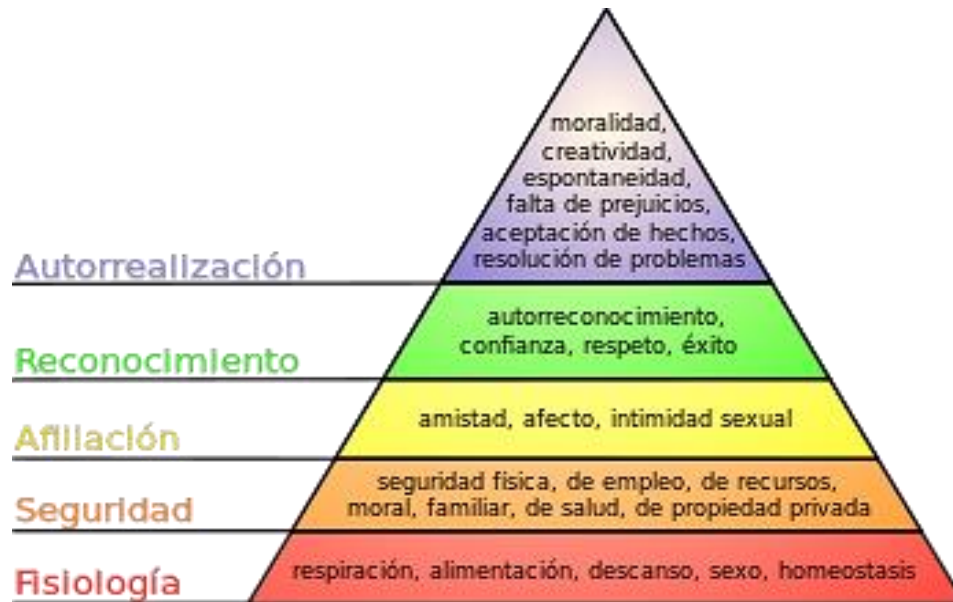
(Idalberto Chiavenato, 2007).

3.2.10 Pirámide de Maslow: Jerarquía de necesidades.

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abrahán Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad.



Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide) (Herrera, 2016).



(Herrera, 2016).

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide) (Herrera, 2016).

3.2.11 Jerarquía de necesidades.

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficitneeds o D-needs) (primordiales); al nivel superior lo denominó por última vez



«autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (beingneeds o B needs).

La idea básica sólo atiende necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

3.2.12 Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

Estas necesidades están orientadas a la vida humana desde el nacimiento, monopolizando el comportamiento del recién nacido y que predomina en el adulto sobre las demás necesidades humanas cuando no se satisfacen.

Estas necesidades relacionadas con la subsistencia del individuo, aunque son comunes para todos los individuos requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

3.2.13 Necesidades de seguridad y protección.

Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas, lleva a que la persona se proteja de cualquier peligro imaginario o real, físico o abstracto, surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, al igual que aquellas también



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí.

están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen una gran importancia ya que en la vida organizacional de la persona depende de la organización y de las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en la persona en cuanto a su permanencia en su trabajo.

Se refieren a sentirse seguro y protegido.

- Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).
- Necesidad de seguridad de recursos (casa, dinero, automóvil, etc.)
- Necesidad de vivienda (protección).

3.2.14 Necesidades sociales (afiliación).

Son las relacionadas con la vida del individuo en su entorno social, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales, se hayan relativamente satisfechas.

Cuando las necesidades sociales no están relativamente satisfechas, la persona se torna antagónica y hostil con las personas que lo rodean.

La frustración de estas necesidades conduce generalmente a la desadaptación social, la necesidad de dar y recibir afecto es un motivador muy importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa (Herrera, 2016).

3.2.15 Necesidades de autoestima (reconocimiento).

Maslow describió dos tipos de necesidades de autoestima, una alta y otra baja.

- La autoestima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.



- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

3.2.16 Autorrealización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y autorrealización.

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

3.2.17 Ciclo de proceso de la pirámide de necesidades.

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la misma, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad armonía y amor (Herrera, 2016).



En esta investigación se consideró estudiar a Maslow, porque es el padre de la motivación y así mismo su aporte enriquecerá el contenido de esta investigación que trata de la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral (Elaboración propia).

3.2.18 Teoría de las Expectativas de Vroom.

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo.

Esta teoría incluye tres elementos o variables:

Expectativa: es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

Fuerza: es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.

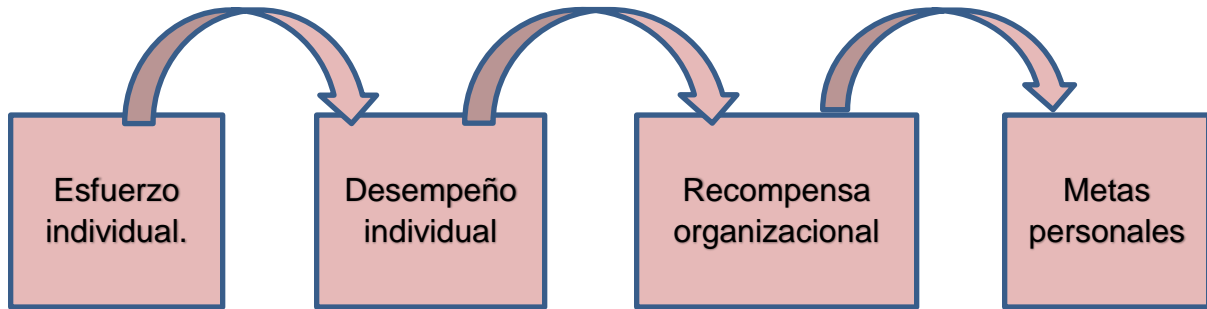
Valencia: es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo le da al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, la fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona a obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo (Idalberto Chiavenato, 2007).



3.2.19 Relación Desempeño-Recompensa-Metas.



Relación desempeño - recompensa.	Relación recompensas - metas personales.
Es el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá a l logro de un resultado deseado	El grado hasta el cual las recompensas organizacionales sastifacen las metas o necesidades personales y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

(Chiavenato I. , 2007)

3.2.20 Factores motivacionales.

Es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados (Chiavenato I. , 2007).

3.2.21 Teoría de los Factores de Frederick Herzberg.

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior) según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores.

Factores higiénicos: comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí.

internos, las oportunidades existentes. Los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, la expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Estos factores de insatisfacción incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relación con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales: tiene que ver con el contenido del cargo las tareas y los deberes los cuales producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia.

Los factores motivacionales constituyen los contenidos en el cargo.

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).



Herzberg llegó a la conclusión que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

3.2.22 Factores que influyen en las expectativas Frederick Herzberg.

Capacidad: dominio que el individuo tiene de las competencias.

Rasgos: características de la personalidad difíciles de modificar. Percepciones de rol: Opiniones del empleado sobre lo que se necesita para realizar el trabajo con éxito.

3.2.23 Factores motivacionales (intrínsecos):

Reconocimiento.

Responsabilidad.

La realización personal o logro.

El trabajo en sí.

El progreso o ascenso.

3.2.24 Factores de Higiene (extrínsecos):

Política de la empresa.

Administración.

Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados).

Condiciones de trabajo.

Supervisión.

Estatus.

El salario.

Seguridad en el puesto.

Algunas sugerencias que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente:

- Estimule a las personas para que acepten responsabilidades.



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí.

- Comuníqueles las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.
- Recompense los resultados de trabajo (no necesariamente con dinero).
- La forma en que realicen su trabajo no es lo más importante sino sus resultados. Delege la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.
- Incíteles a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- Permítales que respondan preguntas y realicen explicaciones.
- Confíe (verdaderamente) tareas para que se superen.
- Delege autoridad.
- Realce el contenido de cada tarea.
- Tenga la certeza que han comprendido bien la tarea.
- Cree condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender; permita y estimule la participación en cursos de adiestramiento.
- Valore correctamente la capacidad de cada persona.

3.2.25 Clasificación de los factores motivacionales.

Factores internos: (Urcola, 2008) factor esencial en las personas motivadas es hacer las cosas bien. Nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario.

Una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios; Telleria detalla los diferentes factores internos que mencionamos a continuación:

Crecimiento: es la capacitación personal, el desarrollo y la promoción para tomar todas las oportunidades que se presenten lo que inciden positivamente para que el trabajo sea productivo (Urcola, 2008).

Reconocimiento: el ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.



Logros de trabajo: los logros de trabajo se alcanzan trabajando en equipo; ya que los grandes logros de la humanidad se obtienen de grupos humanos que han superado el individualismo y unen sus fuerzas en busca de un objetivo compartido.

Tasa de desempleo: es el porcentaje de la población activa que se encuentra desempleada, pero que se encuentra buscando.

Nivel académico: la educación ha sido un proceso de actuación intencional sobre miembros de una comunidad humana con el propósito de desarrollar su personalidad, capacitarlos para el trabajo y adaptarlos a la vida social.

Salario: son los pagos que realiza la unidad económica para retribuir el pago ordinario y extraordinario del personal dependiente de la razón social antes de cualquier deducción reducida por el empleador (Farrera, 2015).

El salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado (Urcola, 2008).

Factores externos: (Herrera, 2016) existen otros factores externos con relación a la motivación que se deben tener en cuenta y que nos permiten una visión con amplitud suficiente para obtener buenos resultados en el ejercicio de la motivación los cuales mencionamos a continuación:

Políticas y Administración: conjunto de instituciones, ideas creencias usos prácticas sociales relacionadas con la administración y los asuntos públicos y con el poder.

Supervisión: vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por una persona con la autoridad o capacidad para ello.

Condiciones de trabajo: las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano.



Relaciones sociales: son las comunicaciones, la motivación, relaciones de grupos, es decir son cosas que no se ven claramente, pero que pueden afectar positivamente o negativamente toda la organización.

3.3 Desempeño laboral.

3.3.1 Concepto.

Según (Taype, 2015) es la forma en que los empleados realizan su trabajo, el cual se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales el empleador toma en cuenta factores como productividad, capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo las habilidades organizativas de forma individual.

Rendimiento global: la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Sales, 2007).

3.3.2 Indicadores del rendimiento global.

Puntualidad: es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida (Porto, 2009).

Producción total: son las operaciones físicas que hay que realizar para transformar las materias primas en productos o para la realización de un servicio, es el hecho de producir bienes materiales como alimentos, vestidos o automóviles, la función de producción está presente en cualquier ente socio-económico sea que este ofrezca bienes materiales o servicios intangibles (López C. , 2010) .

Tiempo de laborar: el impacto del tiempo es devastador y alcance todos los ámbitos teniendo una vigencia total dentro de los ámbitos organizacionales y empresariales ya que estos están forzados a introducir cambio, y además no existe una sola especie que no sea influida por el (Butterfield, 2006).



Calidad: para (Crespo, 2011) es un conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Descripción del cargo: el cargo u ocupación es el conjunto de tareas laborales determinadas por el desarrollo de la técnica, la tecnología y la división del trabajo comprende la función laboral del trabajador y los límites de su competencia generalmente se utiliza la denominación de cargo para los técnicos y dirigentes (López, 2006).

Políticas de la empresa: es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la empresa, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización (Medina, 2012).

Habilidad: el concepto de habilidad proviene del término Latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea (Porto, 2009).

La responsabilidad: es la posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones (Urcola, 2008).

3.3.3 Evaluación del desempeño.

3.3.4 Definición

Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Taype., 2015).



3.3.5 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo.
- Servir de referencia para incrementos salariales, entre otros (Taype., 2015).

3.3.6 Nuevas tendencias en la Evaluación del Desempeño.

- Los indicadores tienden a ser sistémicos.
- Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse como criterios distintos de evaluación.
- Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto.
- Se considera a la evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.
- Orientar a la evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Esto dependiendo del tipo de organización y de sus recursos humanos.
- Ahora la evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales.
- La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados que, en el propio comportamiento.



- En muchos casos la evaluación del desempeño está relacionándose estrechamente con la noción de expectativa (Taype., 2015).

Los empleados deben ser evaluados en términos de que también cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puesto y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hallan establecidas. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminado deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación.

Remuneración: en el área de remuneración es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto particular para la compañía antes de que se asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna cuanto más significativo se han los deberes y responsabilidades más valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren mayores conocimientos destrezas y habilidades deben valer más para la empresa (Mondy, 2010).

3.4 Empresa

3.4.1 Concepto.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. (Idalberto Chiavenato, 2007).

Una empresa u organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse que están dispuesta a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.

3.5 Zonas francas

3.5.1 Concepto.

Es un espacio del territorio nacional de un estado, donde la legislación aduanera no es plenamente aplicable o se establece un tratamiento aduanero diferencial, es decir donde las mercaderías de origen extranjero pueden ingresar y permanecer,



transformándose o no en otros bienes, sin estar sujetas al régimen tributario normal de ese estado, siendo el estado el propulsor de esta inversión extranjera con el fin de generar más empleos (Ministerio de comercio, 2013).

3.5.2 Tipos de zonas francas.

Zonas Franca Estatales: este tipo de zona es creada por el decreto presidencial 1574 del año 1971 con la finalidad de crear nuevas fuentes de empleo para aliviar las tensiones sociales sin fines de lucro donde el estado tiene directa participación administrada por la corporación de fomento industrial.

El beneficio de este tipo de zonas francas es porque las mismas pueden ofrecer arrendamientos de los bienes industriales a un costo muy inferior de los privados.

Zonas francas privadas: se creó por primera vez en roma con la finalidad de ofrecer nuevas oportunidades a la población. Para iniciar una zona franca privada en Nicaragua necesita que el gobierno nicaragüense emita un decreto, para instalación y un contrato de operación y administración de acuerdo a las leyes vigentes.

Zonas francas especiales: son aquellas que por naturaleza del proceso de producción requiere el aprovechamiento de recursos mineros cuya transformación se dificultara si las empresas no se establecen próximos a las fuentes naturales cuanto la naturaleza del proceso o la situación geográfica o económica e infraestructurales del país así lo requieran.

Zonas francas mixtas: son creadas en 1973 mediante el decreto presidencial a través del parque industrial las mercedes. Se otorga la administración y operación de las mismas la cual es una entidad sin fines de lucro creada con la finalidad de incrementar las fuentes de empleo y así contribuir a las necesidades surgidas por el aumento de la población y su consiguiente tasa de desempleo (Ministerio de comercio, 2013).



3.6. Industrias de tabaco.

La asociación de tabacaleros es la organización gremial que aglutina el 95% de las empresas fabricantes de puros de Nicaragua y como parte de su misión desarrolla actividades de promoción de la industria. (Nestor Plasencia, 2013).

En la última década Nicaragua se ha convertido en uno de los principales países fabricantes de puros del mundo, siendo la región de las Segovias, en particular el departamento de Estelí, donde se ha establecido la totalidad de las fábricas.

Según la Asociación de Tabacaleros de Nicaragua, 2015 la industria del puro en Nicaragua pasa por una época dorada. El negocio, que se concentra en Estelí, al Norte de Nicaragua, genera 30,000 empleos directos y el año pasado dejó ingresos por US\$137.6millones.



IV: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

Objetivos	Variable	Concepto	Subvariables	Indicadores	Instrumento
Identificar factores motivacionales en los colaboradores del área de producción.	Factores de motivación Motivación	Es todo lo que tiene que ver con el contenido del cargo las tareas y los deberes los cuales producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia (Arana, 2013). Son aquellos factores (impulsos internos y fuerzas externas) capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo (Arana, 2013).	Factores internos. Factores externos.	Crecimiento. Reconocimiento. Logros de trabajo Nivel académico. Salario Políticas y administración. Supervisión. Condiciones de trabajo en relación a otras empresas. Tasa de desempleo. Relaciones sociales.	Encuesta



Objetivos	Variable	Concepto	Subvariables	Indicadores	Instrumento
<p>Establecer la relación entre factores motivacionales y el desempeño laboral.</p>	<p>Factores motivacionales</p>	<p>Es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados (Chiavenato I. , 2007)</p>	<p>Factores externos e internos.</p>	<p>Crecimiento. Reconocimiento. Logros de trabajo Nivel académico. Políticas y administración. Condiciones de trabajo en relación a otras empresas. Tasa de desempleo. Relaciones sociales.</p>	<p>Entrevista</p>
	<p>Desempeño laboral.</p>	<p>Es la forma en que los empleados realizan su trabajo, el cual se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, de forma individual (Taype., 2015).</p>	<p>Rendimiento global</p>	<p>Puntualidad. Producción total. Tiempo de laborar. Calidad. Descripción del cargo. Políticas de la empresa. Habilidad.</p>	<p>Encuesta</p>



Objetivos	Variable	Concepto	Subvariables	Indicadores	Instrumento
Describir las estrategias motivacionales implementadas por Drew Estate a los colaboradores del área de producción.	Estrategias	Es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin a largo plazo (Cruz, 2006).	Estrategias motivacionales individuales.	Préstamos personales. Ayudas especiales individual. Ascensos. Aumentos salariales. Bono por periodo de aprendizaje. Incentivo anual.	Encuesta
	Colaborador	Es la persona encargada de hacer una determinada tarea de acuerdo con las expectativas planteadas (Pico, 2011).	Estrategias motivacionales colectivos.	Bonos por logros de metas. Prestaciones laborales. Agasajos por efemérides. Transporte. Viáticos. Área de recreación. Capacitaciones. Ayudas fúnebres.	Entrevista



Objetivos	Variable	Concepto	Subvariables	Indicadores	Instrumento
<p>Proponer estrategia motivacionales para el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de Drew Estate.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>Es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin a largo plazo (Cruz, 2006).</p>	<p>Estrategias motivacionales individuales y colectivas</p>	<p>Aumento salarial. Complementos de salarios. Inserción de becas a colaboradores estudiantes. Promover programas de becas del INATEC para los colaboradores y familiares. Aplicación de técnicas de relajación (pausa activa).</p>	<p>A través de los resultados</p>



V: DISEÑO METODOLÓGICO.

5.1 Tipo de investigación.

Según el enfoque filosófico es mixto, ya que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder las distintas preguntas de investigación del planteamiento del problema (Sampieri, 2006).

En esta investigación predomina más la parte cualitativa, ya que se busca identificar, establecer y describir factores y estrategias motivacionales en los colaboradores de Drew Estate, tratándose así de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

El enfoque mixto se refleja la aplicación de dos instrumentos la entrevista y la encuesta, a través de estos se identifican los factores de motivación que implementa Drew Estate y así medir el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa.

Según su naturaleza de estudio es descriptivo, porque permitirá delimitar y conocer cada factor motivacional determinante de los colaboradores en su desempeño laboral, este tipo de estudio acude a técnicas específicas en la recolección de información como la entrevista, se descubren y comprueba la asociación entre las variables de investigación para lograr conocer

Es un estudio de corte transversal, porque la investigación se va a realizar a un corto plazo, durante el primer semestre del año 2016, el estudio comprende un periodo de seis meses aproximadamente, que en este caso sería del mes de enero a junio del año actual.



5.2 Universo de estudio.

El universo de estudio de esta investigación es Drew Estate y se tomó como población el área de producción, ya que es una pieza clave para medir el desempeño laboral.

5.2.1 Tipo de muestreo.

Muestreo probabilístico, por estrato.

1. De 301 rezagadoras de capa se aplicaron 71 encuestas.
2. De 390 boncheros se aplicaron 91 encuestas.
3. De 415 roleros se aplicaron 97 encuestas.
4. De 45 supervisores técnicos se aplicaron 11 encuestas.
5. De 49 colaboradores de control de calidad se aplicaron 12 encuestas.
6. De 55 colaboradores del empaque (limpieza de puros, rezagadores de puro, etiquetado, cajera) se aplicaron 12 encuestas.

Para determinar cuántas encuestas se debían aplicar en cada estrato se realizó una regla de tres, con el objetivo de tener un número representativo de cada área que realizan labores en producción, lo cual suma un total de 294 encuestas cuyos cálculos se muestran en la página 37 de esta investigación.

5.2.2 Criterios de selección de la muestra.

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

- Informantes claves en la empresa, con amplio conocimiento en el área de Recursos Humanos.
- Disposición de los informantes claves a ser entrevistados, y encuestados en la participación de manera voluntaria en el estudio,
- Que tengan experiencia laboral en el área de producción de Drew Estate.
- Pertener al área de producción.



5.2.3 Cálculos de la muestra.

K= factor de distribución normal =1.96

N= universo = 1255

p= probabilidad = 0.5

q= probabilidad de ocurrencia = 0.5

Z= Nivel de confianza: 95%

E= Error: 5%

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + (k)^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (1255)}{(0.05)^2 (1255-1) + (0.95)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 294 encuestas

5.3 Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de datos se hará uso de dos instrumentos básicos, que son la encuesta y la entrevista, las cuales se consideran de gran importancia para el análisis del estudio, en este caso la entrevista se le realizará a la responsable de del área de Recursos humanos de Drew Estate y la encuesta se les hará a los colaboradores del área de producción. Para comprender la importancia de dichas técnicas de recolección y procesamiento de datos las definiremos a continuación.

5.3.1 La encuesta.

Es un instrumento de investigación que permite la comunicación obteniendo información ya sea verbal o escrita con la persona encuestada mediante el uso de cuestionarios diseñado de forma previa, para la obtención de información específica. (Piura, 2008).



5.3.2 La entrevista.

Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto (Piura, 2008).

5.4 Etapas de investigación.

Primera etapa: Investigación documental.

En la primera etapa comprendida entre el 20 de marzo y el 04 de mayo del año 2016 se recopiló información secundaria la cual obtuvimos mediante visita a diferentes fuentes de información entre ellas: páginas Web consulta de libros, revisión de fuentes literarias en la biblioteca Urania Zelaya.

Segunda etapa: Elaboración de instrumentos.

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación. La entrevista se elaboró el 05 de junio del año 2016, también se elaboró una encuesta el día 10 de junio del año 2016 dirigido a los colaboradores del área de producción de la empresa Drew Estate para determinar los factores motivacionales del área de producción.

Tercera etapa: Trabajo de campo.

Consistió en aplicar entrevistas y encuestas dirigidas a los informantes claves de la empresa, las cuales se realizaron en un periodo comprendido del 17 al 28 de agosto del año 2016.

A los informantes se les solicitó su participación y se les explicó el objetivo de la investigación, se aplicó una entrevista a Lic. Melba Rosa Lazo (Responsable de Recursos humanos).



A sí mismo se aplicaron 294 encuesta a los colaboradores del área de producción como:

7. Rezagadores de capa.
8. Boncheros.
9. Roleros.
10. Supervisores técnicos.
11. Control de calidad.
12. Empaque (limpieza de puros, rezagadores de puro, etiquetado, cajera).

Cuarta etapa: Elaboración de documento final.

Se analizó los datos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista y la encuesta considerando el cumplimiento de los objetivos específicos posteriormente se redactó el informe final organizado basándose en la guía orientada por la universidad para la presentación del trabajo de seminario de graduación.



VI. RESULTADOS.

6.1. Caracterización de la empresa Drew Estate.

6.1.1 Drew Estate Tobacco Company.

Empresa perteneciente a la industria del tabaco inicia sus operaciones en el año 1999 bajo el nombre de Drew Estate Nica, S, A; gracias a la visión empresarial y espíritu emprendedor de los señores Jonathan Drew San y Marvin Samel, ambos de nacionalidad norteamericana iniciaron el negocio de empaquetar puros (en su gran mayoría puros de sabores) en una pequeña casa ubicada en esta ciudad de Estelí, contando apenas con diez trabajadores.

A partir de cuatro años de estar operando en más de cinco edificios y de haber alcanzado exportaciones superiores a 5 millones generan más de 500 empleos estables tomando la decisión de construir su propia planta.

Actualmente esta empresa se encuentra ubicada donde fue Aldeas S.O.S Juvenil barrio Oscar Gámez número dos en el departamento de Estelí y consta con 1,255 colaboradores en el área de producción, realizando un aproximado de 95 mil puros en el día, desde entonces ha establecido una política socio laboral dirigida a fomentar una fructífera relación con todos los miembros que forman parte de nuestro exitoso equipo de trabajo. En Drew convivimos y compartimos experiencias no solo de orden laboral, sino que somos una familia con sus valores profundamente compartidos, de ahí que hemos creado un slogan que define a DREW ESTATE COMO NUESTRA SEGUNDA CASA; priorizando el bienestar de sus trabajadores a través de los beneficios que ofrece, los que han construido a mantener y garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad ocupacional.



Misión Empresarial.

Garantizar a nuestros clientes el deleite y placer de fumar un producto de la más alta calidad para satisfacer sus expectativas exigentes y cambiantes en armonía con la calidad de vida laboral de nuestros colaboradores y el compromiso con nuestra comunidad.

Visión Empresarial

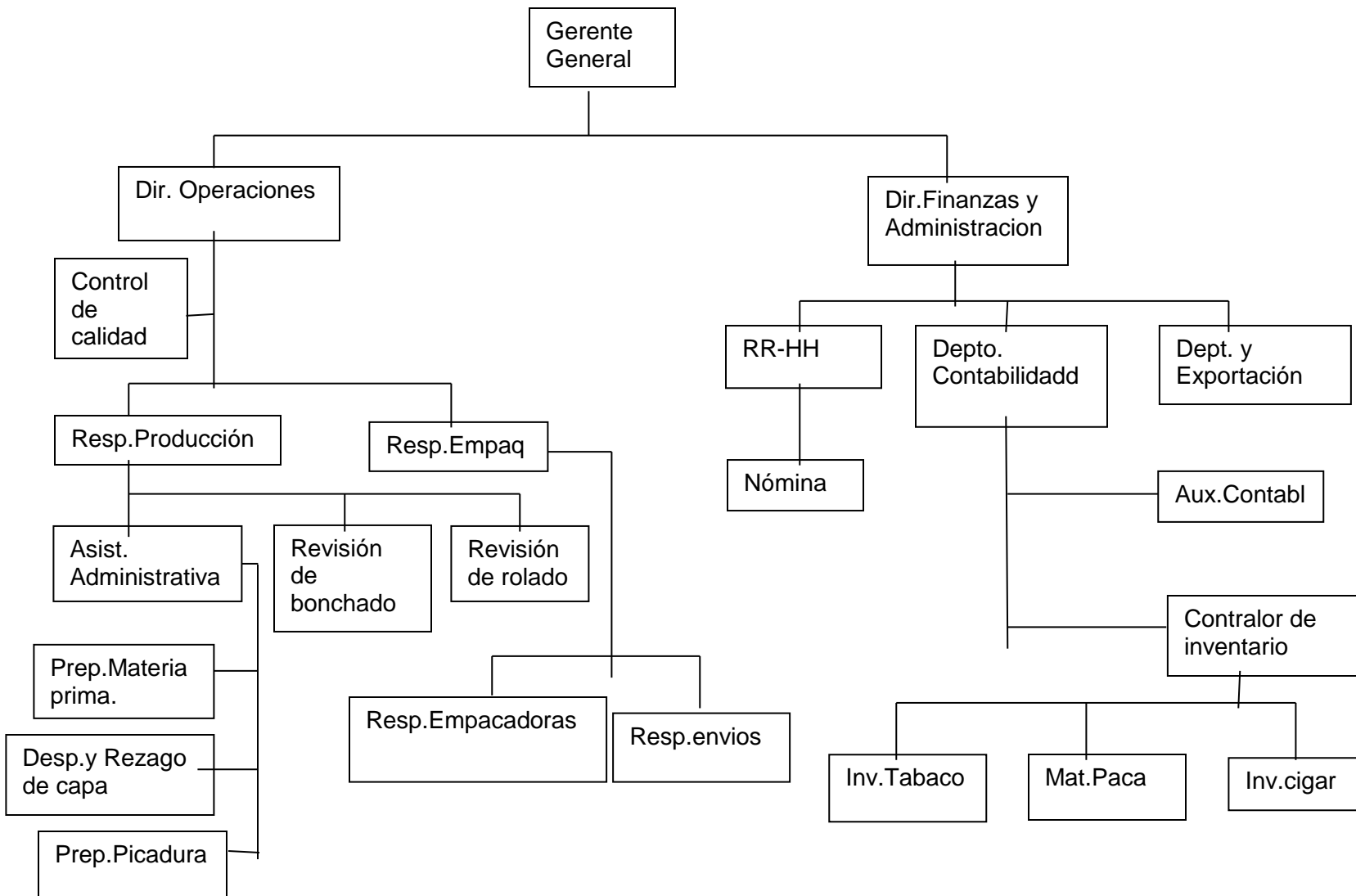
Ser una compañía de tabaco líder en la manufacturación de puros saborizados y puros premiun tradicionales a través de un modelo en innovación, creatividad, eficiencia y consiente con nuestro compromiso de responsabilidad social.

Valores

- ✓ Calidad
- ✓ Colaboración
- ✓ Creatividad
- ✓ Excelencia
- ✓ Innovación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto mutuo
- ✓ Trabajo en equipo.



6.1.2 Organigrama de Drew Estate.





6.2 Factores motivacionales en los colaboradores del área de producción de Drew Estate.

6.2.1 Factores internos.

Factores internos: Urcola (2008) el factor esencial en las personas motivadas es hacer las cosas bien. Nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario.

A continuación, se explica cada uno de los factores motivacionales:

Crecimiento: el crecimiento laboral se da por medio de capacitaciones personales, desarrollo de habilidades y promoción; en Drew Estate los colaboradores del área de producción reciben, ascensos y capacitaciones principalmente los de nuevo ingreso en los puestos de aprendices, esta capacitación permite que los colaboradores vayan desarrollando habilidades, las cuales les permitirá promoción de puestos o bien gozar un crecimiento tanto personal como laboral.

Reconocimiento: Drew Estate reconoce el esfuerzo y aporte que brinda cada colaborador para el cumplimiento de los objetivos, aportando reconocimientos como: salarios, agasajos por efemérides, bonos y certificados, los cuales favorecen la motivación del trabajador.

Supervisión: Drew Estate implementa la supervisión como una forma de orientar y dirigir la realización de una actividad determinada por los colaboradores de acuerdo a su capacidad, es por esto que hay personas encargadas de supervisar la labor de estos colaboradores permitiéndole seguridad al momento de realizar sus actividades.

Políticas y administración: la administración de Recursos humanos de Drew Estate implementa diversas políticas motivacionales enfocadas al beneficio de cada uno de los colaboradores que aportan al cumplimiento de los objetivos de esta empresa.

Logros de trabajo: los logros de trabajo se obtienen a través del trabajo en equipo y en Drew Estate observamos como los colaboradores laboran de esta manera desde el



momento en que las rezagadoras de capa realizan su trabajo pasando a la labor de bonchado y rolado, para luego pasar al amarrado, etiquetado, control de calidad y por último al empaque, ya que para la elaboración de un puros se necesita del trabajo en equipo superado el individualismo y uniendo sus fuerzas en busca de un objetivo compartido.

Nivel académico: para los colaboradores del área producción este aspecto no es un requisito para laborar en esta área, sin embargo, contar con un nivel académico es un factor de motivación, porque permite desarrollar su personalidad, capacitarse para el trabajo y adaptarse a la vida social.

Salario: el salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado, este conlleva a que los colaboradores del área de producción entreguen sus energías para obtener una producción total que se traduzca en un mejor salario.

6.2.2 Factores externos.

Además de los factores internos encontramos otros factores externos como:

Tasa de Desempleo: el desempleo en Nicaragua es algo que predomina en muchas familias, Drew Estate es una empresa que brinda la facilidad de obtener un empleo en el área de producción, porque da la facilidad de permitir el ingreso de colaboradores sin experiencias y asumen la responsabilidad de enseñar a los nuevos colaboradores como realizar cada actividad en la que se va a desempeñar.

Condiciones de trabajo en relación a otras empresas: la condición de trabajo es de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano, la empresa Drew Estate tiene condiciones de trabajo muy buenas, como: Buena temperatura, luz, zonas recreativas, comedores, consultorio bien equipado, entre otras.

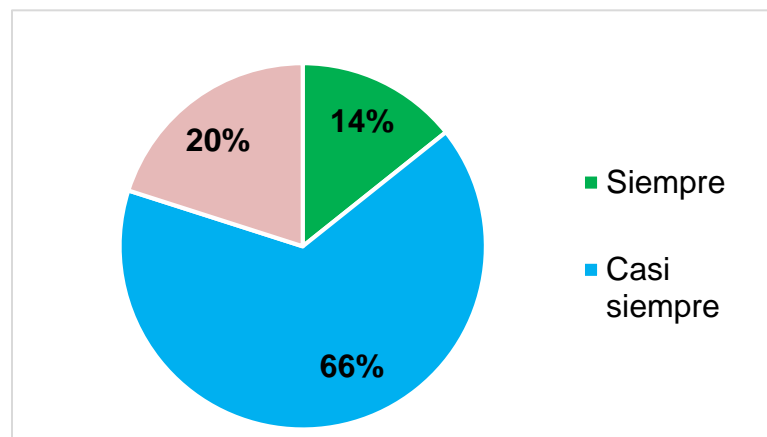
Relaciones sociales: las relaciones laborales entre empleador y colaborador, o solo entre los colaboradores son buenas, lo que conlleva a mantener relaciones armoniosas, excelentes trabajo en equipo y crear un buen ambiente laboral.



6.2.3 Motivación humana.

Según, (Chiavenato, 2007) define la motivación humana como uno de los factores internos que requieren mayor atención; ya que sin un mínimo de conocimiento sobre la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas.

Gráfico N°1. Motivación de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores del área de producción de Drew Estate están constantemente motivados, el gráfico N°1, muestra que un 14% de los colaboradores siempre están motivados, un 66% casi siempre y un 20% a veces están motivados.

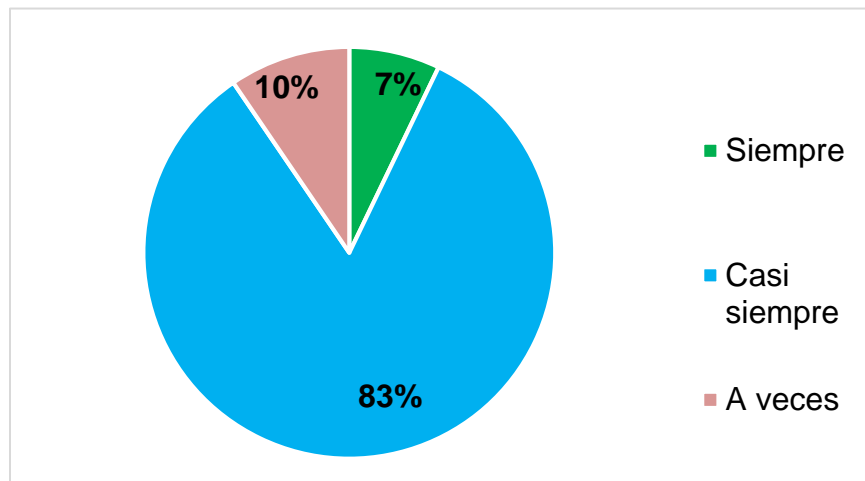
En Drew Estate los colaboradores se encuentran motivados por las estrategias motivacionales que implementa recursos humanos, sin embargo esta empresa no debe perder el enfoque de una mejora continua que conlleve a mantener una motivación constante, a través de la inserción de nuevas políticas motivacionales y del mejoramiento de las estrategias existentes, ya que si un colaborador se encuentra siempre motivado mantendrá la calidad en la producción y contribuirá a los alcances de las metas propuestas por la empresa.



6.2.4 Estrategias de motivación.

Estrategias: es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin a largo plazo (Cruz, 2006).

Gráfico N°2. La empresa utiliza estrategias de motivación.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°2, muestra la motivación constante que emplea Drew Estate a través de las diversas estrategias motivacionales como podemos observar en el gráfico un 7% contestaron que, si utilizan estrategias de motivación, un 83% casi siempre y un 10% a veces resaltando, así la importancia de la motivación para sus colaboradores.

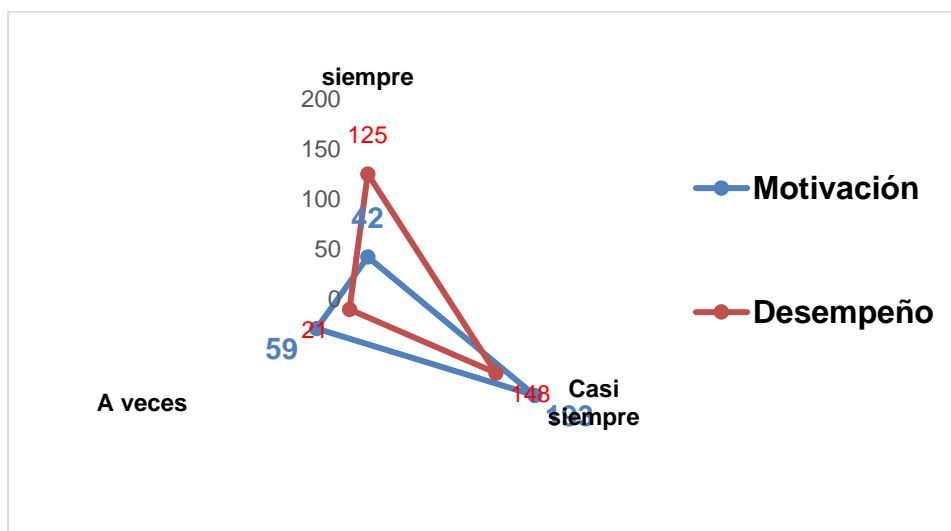
Drew Estate implementa diversas estrategias motivacionales individuales y colectivas como: préstamos personales, ayudas especiales individual, ascensos, aumento de salarios, bono por periodo de aprendizaje, incentivo anual, bonos por logros de metas, prestaciones laborales, agasajos por efemérides, transporte, viáticos, área de recreación, capacitaciones, ayudas fúnebres y de esta manera lo podemos comprobar con la motivación que muestran los colaboradores en los resultados del gráfico N°1, sin embargo, hace falta la implementación constante de esas estrategias para mejorar ese porcentaje que considera que esta empresa las implementa a veces.



6.3 Relación entre factores motivacionales y el desempeño laboral.

Factores motivacionales: Según (Chiavenato, 2007) los factores motivacionales es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados.

Gráfico N°4. Relación entre la motivación y el desempeño laboral.



El gráfico N°4, muestra la relación entre la motivación y el desempeño laboral, para lo cual se hizo la relación entre dos preguntas ¿Se siente motivado de trabajar en esta empresa? y la pregunta ¿Mi desempeño laboral es bueno? con sus respectivas alternativas que son siempre, casi siempre y a veces, en donde los colaboradores para la pregunta sobre la motivación respondieron que 42 colaboradores dicen que siempre se encuentran motivados, 193 casi siempre y 59 a veces y para la segunda pregunta sobre el desempeño laboral los colaboradores contestaron que 125 siempre tienen un buen desempeño labora, 148 casi siempre y 21 a veces.

Como se observa en la relación del gráfico N°4, la motivación en la fábrica Drew Estate está por debajo del desempeño laboral, sin embargo es necesario mantener a los colaboradores motivados, porque aunque ellos logren un buen desempeño laboral; las

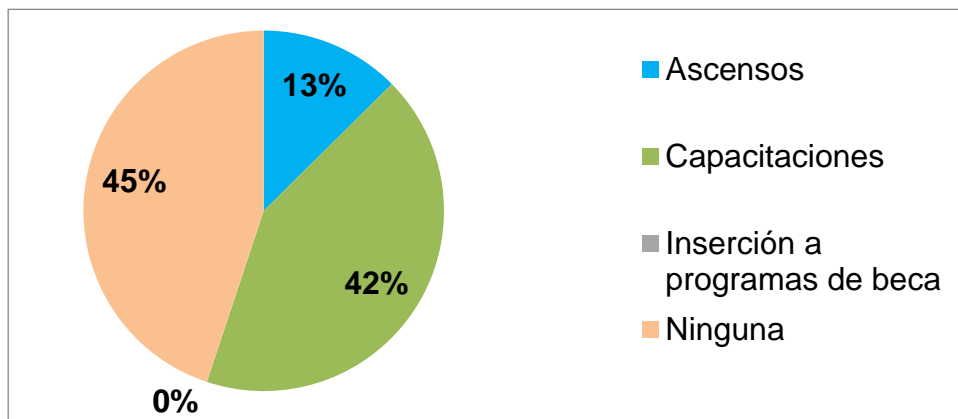


diferentes estrategias motivacionales que implementa Drew Estate contribuye a que se mantenga o se incremente su desempeño laboral y conlleva a disminuir la rotación del personal y a que estos colaboradores trabajen con más compromiso tanto por el beneficio personal como por la contribución a los objetivos de la empresa.

6.3.1 Oportunidad de crecimiento laboral.

Crecimiento Laboral: es la capacitación personal, el desarrollo y la promoción para tomar todas las oportunidades que se presenten lo que inciden positivamente para que el trabajo sea productivo (Urcola, 2008).

Gráfico N°5. Oportunidad de crecimiento que gozan los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°3, muestra las oportunidades de crecimiento que tienen los colaboradores del área de producción en Drew Estate, observamos que 13% tiene oportunidad de crecer con ascensos, 42% por capacitaciones implementadas por la empresa, un 0% con inserción a programas de becas, y un 45% no tienen ninguna una oportunidad de crecimiento.

Oportunidad de crecimiento laboral de los colaboradores: en Drew Estate los colaboradores del área de producción reciben, ascensos y capacitaciones principalmente los de nuevo ingreso en los puestos de aprendices, esta capacitación permite que los colaboradores vayan desarrollando habilidades, las cuales les permitirá promoción de puestos o bien gozar un crecimiento tanto personal como laboral en



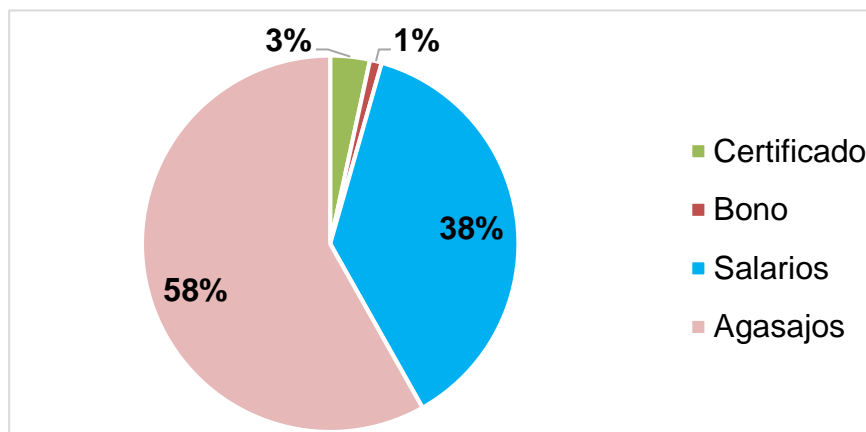
donde los ascensos y capacitaciones son factores motivacionales de carácter interno. sin embargo, hay un alto porcentaje que no tienen esa oportunidad y es ahí donde Drew tiene reforzar esa debilidad para no perder su enfoque.

6.3.2 Reconocimiento Laboral.

Reconocimiento Laboral: según Urcola, 2008 el ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.

Reconocimientos que gozan los colaboradores de Drew Estate: los siguientes factores motivacionales internos que explicaremos a continuación como: certificado, bono, salarios y agasajos se consideran de gran importancia para un buen desempeño laboral en el área de producción de Drew Estate.

Gráfico N°6 Reconocimientos que gozan los colaboradores del área de producción de Drew Estate.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°4, muestra los diferentes tipos de reconocimientos que obtienen los colaboradores del área de producción en Drew Estate, un 58% son reconocidos con agasajos por efemérides, 38% gozan de buenos salarios, 3% se le brinda un certificado resaltando la excelente labor que desempeñan los colaboradores y un 1% por bonos recibidos.



El ser humano por naturaleza nos gusta el reconocimiento, sentirnos importantes, que se nos tenga en cuenta y que todos nuestros logros sean celebrados, esto no solo pasa en la vida personal, también se traslada a la vida empresarial.

Como podemos observar el salario no es el único reconocimiento importante para los colaboradores, hay diversas formas de hacerlos sentir valorados, dándole a estos colaboradores un sentido de pertenencia en la empresa.

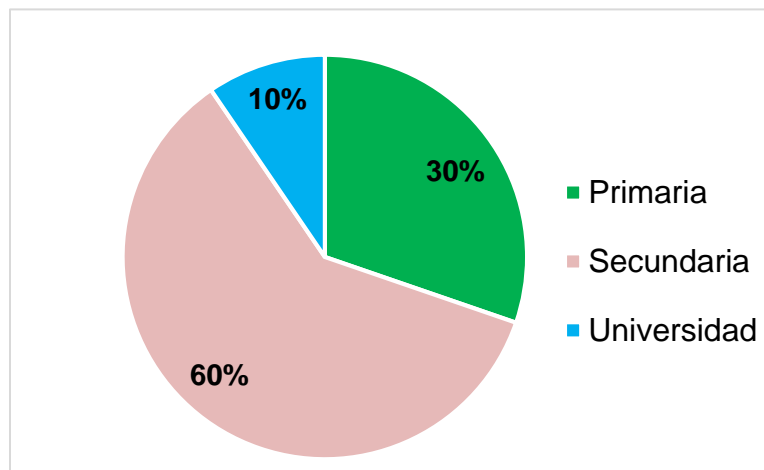
En Drew Estate los colaboradores además de gozar de un salario; esta empresa tiene un plan estructurado de agasajos por efemérides como: La celebración del 14 de febrero día de San Valentín, en donde se celebra un acto y se dan detalles como: paletas y chocolates, la celebración del día de la mujer que es el ocho de marzo en este día se les celebra un acto y se les da un refrigerio, en los días de la semana santa se celebra el día del sardinazo que esta actividad consiste en dar a los colaboradores un paquete alimenticio, en mayo se acostumbra celebrarle a las mujeres colaboradoras de la familia Drew el día de las madres, en donde se celebra un acto a las cuatro de la tarde y se les regala un detalle cómo es una rosa y se les da un refrigerio, el veinte y tres de junio se les celebra el día del padre y se les festeja con un pequeño refrigerio y en el mes de diciembre le celebran a sus colaboradores la despedida de fin de año que normalmente lo celebran los veinte de diciembre y se les da un bono alimenticio con su canasta navideña lo que ayuda a la retención del personal calificado, a un ambiente laboral más armonioso y a trabajar en equipo, lo que conlleva a una mayor productividad y a encaminar las actividades para cumplir con los objetivos propuestos en un periodo determinado.

6.3.3 Nivel escolar.

La educación ha sido un proceso de actuación intencional sobre miembros de una comunidad humana, con el propósito de desarrollar su personalidad, capacitarlos para el trabajo y adaptarlos a la vida social para que puedan desarrollarse de acuerdo a sus capacidades (Urcola, 2008).



Gráfico N°5 Nivel escolar.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°5, nos indica que de un 100% de los encuestados el 30% tienen un nivel escolar de primaria, un 60% han cursado la secundaria y un 10% han llegado a la universidad.

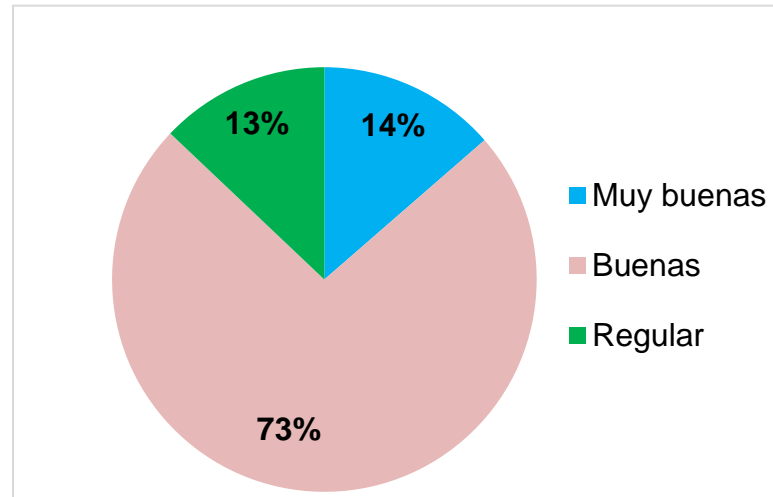
Los colaboradores encuestados que laboran para Drew Estate se encuentran en un 90% entre primaria y secundaria, lo que afirma que no necesariamente se requiere un nivel académico superior para optar a un trabajo en el área de producción, ya que para estos puestos: como rezagadoras, boncheros roleros, supervisores técnicos, los de control de calidad y los del empaque lo que se les pide como requisito para laborar son: disponibilidad de tiempo, documentos en regla y ser mayor de 18 años; estos cargos mencionados anteriormente no requieren conocimientos técnicos para realizar estas actividades, aunque cada colaborador debería buscar su desarrollo profesional.

6.3.4 Condiciones de trabajo.

Condiciones de trabajo: según Urcola, 2008 las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano.



Gráfico N°6. Condiciones de trabajo de Drew Estate.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico número seis muestra la calidad de las condiciones de trabajo en las que se desempeña el personal de producción de Drew Estate en donde un 14% contestaron que las condiciones de trabajo son muy buenas, un 73% respondieron que son buenas y un 13% las condiciones son regulares.

Las condiciones laborales son un aspecto fundamental para el buen desempeño laboral de los colaboradores, es por tal razón que Drew Estate brinda a sus colaboradores buenas condiciones laborales.

Según Lic. Melba Rosa Lazo, 2016 esta empresa cuenta con el equipo necesario para el cumplimiento de las actividades asignadas, por lo que parte de ellos son las normas de higiene y seguridad laboral, zonas recreativas, comedores y con un consultorio bien equipado, la higiene y seguridad es uno de los factores motivacionales de mayor importancia, porque permite la estabilidad y protección del recurso más valioso con el que cuenta la compañía; es por esto que existe un equipo especializado para esta área, los cuales son encargados de hacer la limpieza por áreas, hacen recorridos por toda las instalaciones de la fábrica, con el objetivo de que el personal este utilizando correctamente los equipos de trabajos y conozcan bien las



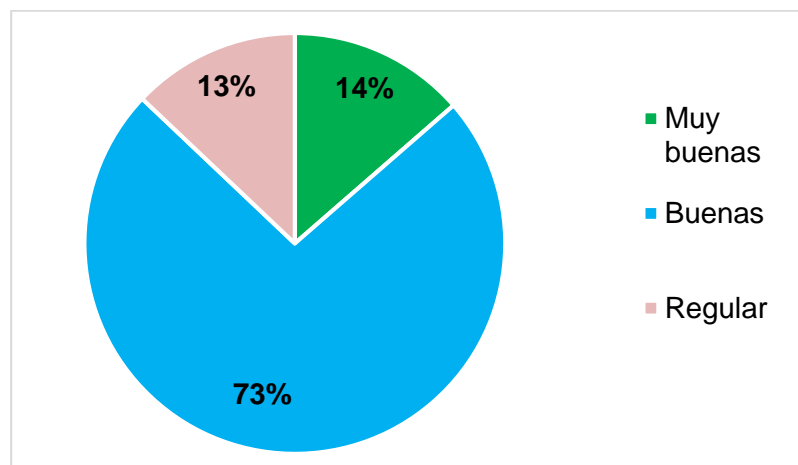
señalizaciones con las que contamos como salidas en casos de emergencias, luz, temperatura, es para evitar algún accidente o riesgo laboral que estos puedan sufrir.

6.3.5 Relaciones laborales entre los colaboradores y jefes inmediatos.

Relaciones Laborales.

Son las comunicaciones, la motivación, relaciones de grupos etc, es decir que son cosas que no se ven muy claramente pero que pueden afectar positiva o negativamente toda su organización. Las relaciones unen a unos individuos con otros y en ocasiones esta interrelación puede degenerar en problemas de autoridad y/o de motivación (Marín, 2008).

Gráfico N°7. Relaciones laborales de jerarquía.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°7, nos muestra las relaciones laborales existentes entre los colaboradores y jefes inmediatos del cual un 14% manifiesta que son muy buenas, un 73% buenas y un 13% responde que son regulares.

Las relaciones laborales entre los colaboradores y los jefes inmediatos de Drew Estate en un gran porcentaje son buenas, lo que indica una comunicación laboral existente, que conlleva a mantener relaciones armoniosas, excelentes trabajo en equipo

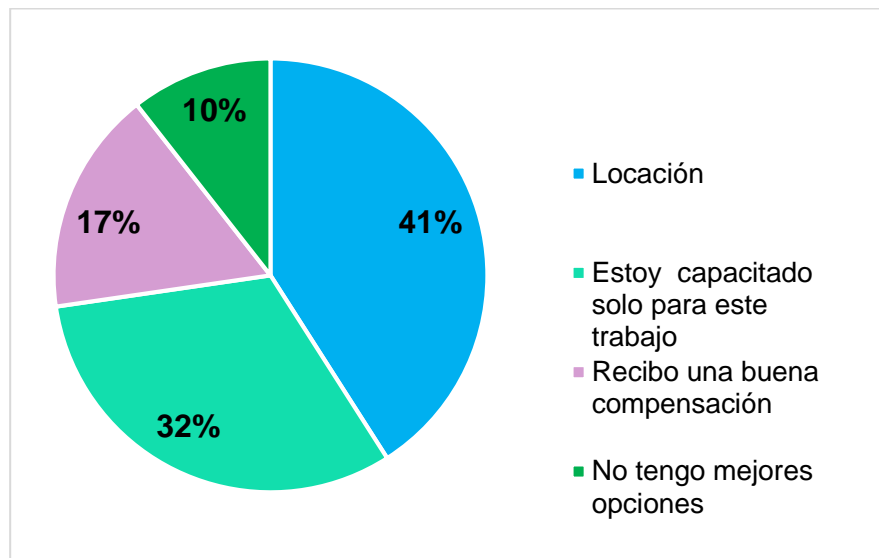


y crear un buen ambiente laboral, cabe mencionar que la existencias de las buenas relaciones de trabajo en una empresa es un factor motivacional externo que nos han ayuda a realizar el trabajo con mas entrega y amor por la labor que desempeñamos.

6.3.6 Motivo de los colaboradores para laborar.

Motivo: expresa lo que mueve o tiene virtud para mover, la causa o razón que mueve para determinada cosa (Pérez A. , 2014).

Gráfico N°8 Motivo por el cual laboro en Drew Estate.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°8, nos muestra los diferentes motivos por los cuales los colaboradores deciden trabajar en Drew Estate, en donde de un 100%, el 41% responden que su motivo es por la locación de Drew Estate, el 32% respondieron que estan capacitados para esa labor, un 17% responde que recibe una buena compensacion y el 10% responden que no tienen mejores opciones u oferta laboral.



Drew Estate es una empresa ubicada en un lugar estratégico de la ciudad de Estelí tomando en cuenta que a sus alrededores existen hogares de personas trabajadores, facilitando así que opten por trabajar en esta empresa por su cercanía a su locación,

Por otra parte, tienen la opción en trasladarse en los recorridos que tiene Drew, muchos manifiestan que están preparados para esa labor, porque son colaboradores que han adquirido mucha experiencia a lo largo del tiempo de laborar, a su vez otros responden que reciben una buena compensación, en donde está dependerá del rendimiento global del colaborador.

6.3.7 Indicadores del rendimiento global:

Puntualidad: es el tiempo establecido de hora de entrada y hora de salida para realizar las actividades de acuerdo a la descripción del cargo que desempeña cada colaborador de Drew Estate.

Producción total: es la cantidad total de unidades de puros que se producen en un tiempo establecido, por lo general Drew Estate hace su control y su cierre de actividades por día laborado.

Tiempo de laborar: es la permanencia que ha tenido un colaborador realizando las actividades de acuerdo a la descripción del cargo que ha ocupado en Drew Estate.

Calidad: es un parámetro en general establecido para ver cómo se hacen los puros según la vitola y la forma de utilizar los recursos materiales como materias primas.

Descripción del cargo: son las actividades a realizar de acuerdo al área en que pertenece el colaborador en Drew Estate.

Políticas de la empresa: son las directrices a seguir para realizar las actividades según los objetivos a cumplir por Drew Estate.



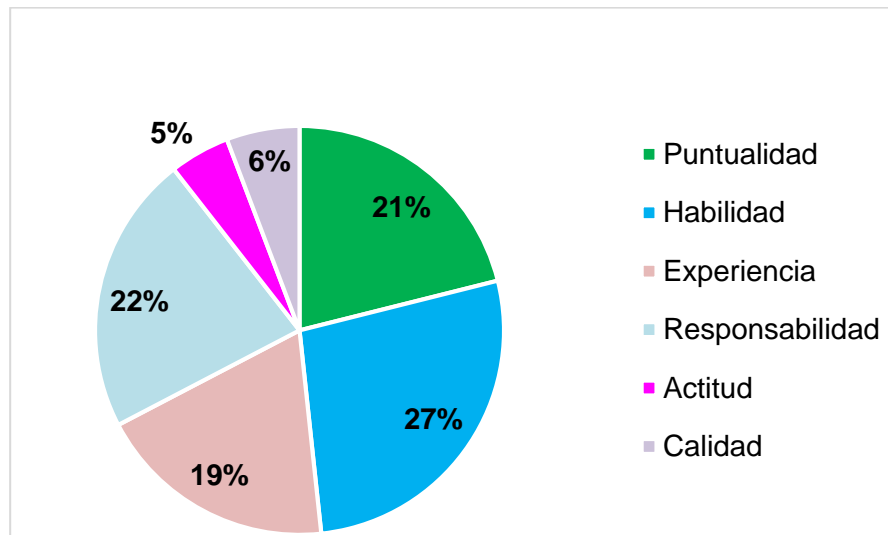
Habilidad: es la facilidad de hacer cierta actividad en menor tiempo que el requerido normalmente por un colaborador promedio para ejecutar la actividad con calidad rapidez y experiencia.

Responsabilidad: los colaboradores de Drew Estate para lograr su producción total ponen en práctica este valor humano para tener mejores rendimientos.

6.3.8 Rendimiento global.

Rendimiento global: es el conjunto de procedimientos a seguir tanto del empleador como de colaboradores, establecidas por una empresa con el fin de mejorar su desempeño laboral (Porto, 2009).

Gráfico N°9. Indicadores del rendimiento global en el área de producción.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°9, representa las exigencias o requisitos del cargo en el área de producción, el cual muestra que un 21% de los colaboradores considera que la puntualidad es muy importante, un 27% la habilidad, el 19% la experiencia, el 22% la responsabilidad, un 5% la actitud y un 6% la calidad.

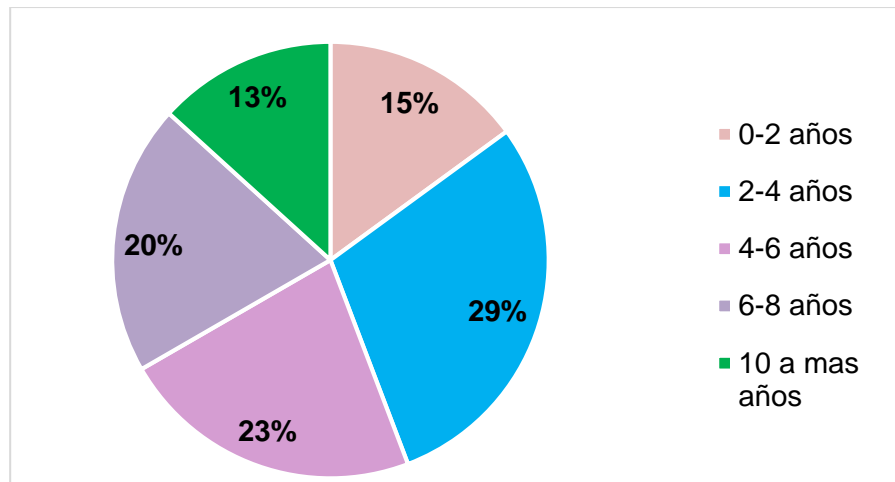


Los indicadores del rendimiento global conllevan a un mejor desempeño laboral, por tal razón los colaboradores de Drew deben cumplir con ciertos indicadores como: puntualidad, habilidad, experiencia, responsabilidad, actitud y calidad lo que conlleva a cumplir metas esperadas y a los colaboradores a recibir una mejor remuneración salarial.

6.3.9 Tiempo de laborar.

Tiempo de laborar: el impacto del tiempo es devastador y alcance todos los ámbitos teniendo una vigencia total dentro de los ámbitos organizacionales y empresariales, ya que estos están forzados a introducir cambio, y además no existe una sola especie que no sea influida por el tiempo (Butterfield, 2006).

Gráfico N°10 Tiempo promedio de laborar en Drew Estate.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°10, muestra el tiempo de laborar de los colaboradores en Drew Estate, mostrando que de un 100% de los encuestados un 15% tienen de laborar en esta empresa un tiempo comprendido de 0 a 2 años, un 29% de 2 a 4 años, un 23% de 4 a 6 años, un 20% de 6 a 8 años y un 13% de 10 a más años.

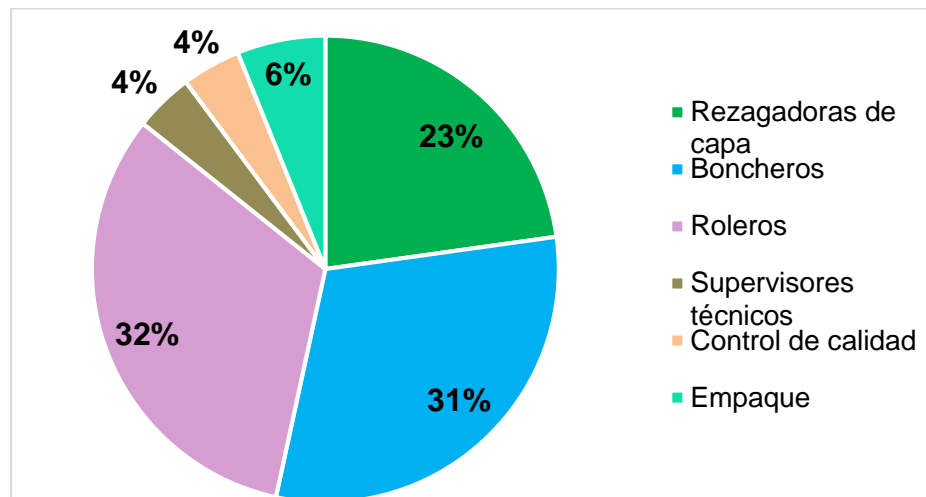


La mayor fuerza laboral de Drew Estate tiene un tiempo máximo de laborar de 2 a 4 años, lo que representa un 29% de los encuestados, lo que se traduce a un alto nivel de rotación de personal que conlleva a una debilidad que debe ser superada para que los colaboradores tengan estabilidad laboral y para que Drew Estate retenga su fuerza productiva.

6.3.10 Cargo que desempeñan los colaboradores.

El cargo: es el conjunto de tareas laborales determinadas por el desarrollo de la técnica, la tecnología y la división del trabajo comprende la función laboral del trabajador y los límites de su competencia generalmente se utiliza la denominación de cargo para los técnicos y dirigentes (López F. , 2006).

Gráfico N°11. Cargo que desempeñan los colaboradores de Drew Estate.



Fuente: Elaboración propia.

Según resultados del gráfico N°11 muestra los cargos que desempeñan los colaboradores de Drew Estate, en donde un 31% desempeñan el cargo de boncheros, el 32% son roleros, un 23% son rezagadores de capa, el 6% pertenecen al cargo de empaque, el 4% supervisores y el otro 4% se desempeñan como control de calidad.



Descripción de los diferentes cargos en el área de producción.

Rezagadoras de capa: son las encargadas de seleccionar la hojas de tabaco de acuerdo a su color, textura, para convertirse en capa y capote los cuales son los materiales que utilizaran los boncheros y roleros.

Boncheros: por lo general estos colaboradores son de sexo masculino, ya que es una actividad que requiere fuerza. Los boncheros son los colaboradores que arman el puro con partes del tabaco que se divide en base, biso, lijero, relleno, picadura, sabor, tomando en cuenta la clase de puro a elaborar, a esto se le conoce con el nombre de vitola que es el código que se le asigna de acuerdo a las características del puro, luego de armarlo lo depositan en unos moldes lo que ayuda a darle la forma y tamaño necesario, posteriormente pasan a la prensadora durante un lapso de tiempo, se revisa y es probado por el encargado de supervisión.

Roleros: esta labor es desempeñada en su mayoría por el sexo femenino, ya que es una actividad que requiere delicadeza y detalles, luego de ser bonchado y revisado el puro, las roleras son las encargadas de colocarle la capa final dándole ese estilo estético llevándolo a la fase de un producto terminado.

Supervisores técnicos: colaboradores con amplia experiencia en labores de rolado y bonchado, los cuales son los responsables de revisar el producto final realizado por boncheros y roleros, como sistema de control ellos anotan la tarea realizada en el día en una tarjeta para luego registrarla en un escaner esta información alimenta el sistema de nómina para así realizar la remuneración correspondiente a la labor de estos colaboradores.

Control de Calidad: los colaboradores encargados de realizar esta labor deben tener un amplio conocimiento en la variedad de las vitolas de los puros, esto les permitirá detectar las fallas de una manera rápida, ya que ellos revisan su contextura, presentación, peso, y si esta apto para ser consumido por el cliente.



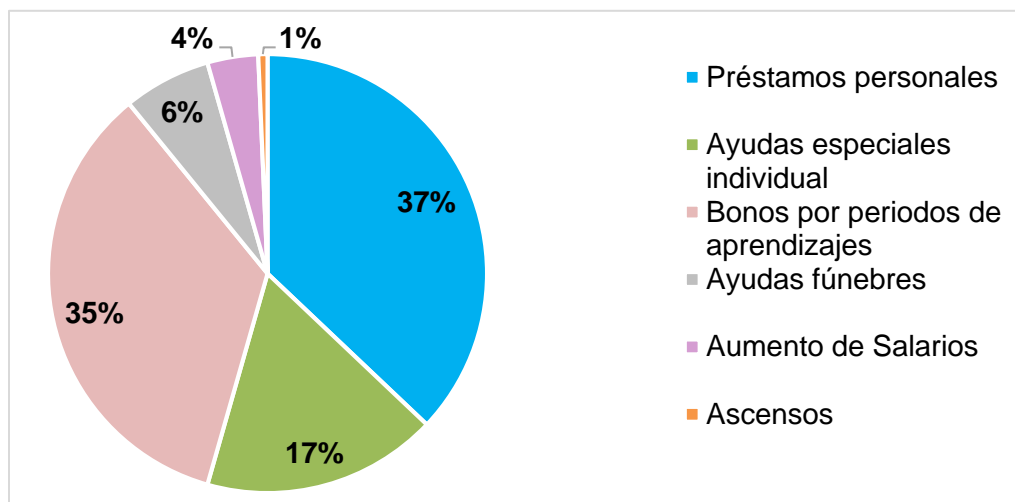
Empaque: esta es una área amplia, donde hay colaboradores encargados de la limpieza de puros, anillado, celofaneado, cajas, todos ellos trabajan en equipo con un fin en común, convertirlo en un producto final empacado de acuerdo a las necesidades del cliente a consumir.

6.4 Estrategias motivacionales implementadas por Drew Estate a los colaboradores del área de producción.

6.4.1 Estrategias motivacionales individual.

Son patrones o modelos de decisiones que determina y revela objetivos, propósitos o metas en cada uno de los individuos dentro de la empresa (Cruz, 2006).

Gráfico N°12. Beneficios motivacionales individuales.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N° 12 muestra los diferentes beneficios motivacionales individuales que reciben los colaboradores del área de producción de Drew Estate, en donde un 37% han recibido préstamos personales, un 35% bonos por periodo de aprendizaje, un 17% ayudas especiales individual, un 6% por las circunstancias han recibido ayudas fúnebres, un 4% aumento de salario y el 1% ascenso.



La mayoría de las empresas motivan a su personal ofreciéndoles beneficios de manera colectiva a sus colaboradores, en Drew estate se ofrecen muchos beneficios de manera individual permitiendo así que sus empleados se motiven de manera especial y personalizada garantizando su pertenencia satisfactoria en la familia Drew, por tal razón explicaremos de manera breve en que consiste cada uno de estos beneficios recibidos.

Préstamos personales: Drew les ofrece a sus colaboradores interesados en adquirir un préstamo esta alternativa que puede contribuir a resolver necesidades que se presentan en la vida cotidiana, como empresa cabe mencionar que para otorgárselos se toma en consideración el tiempo de laborar y su producción total.

Bonos por periodo de aprendizaje: este beneficio se les ofrece a los colaboradores de nuevo ingreso que aprenderán una determinada actividad en el área de producción y para compensar la baja producción que puedan lograr en un inicio en la empresa se les brinda para que no se desmotiven y no abandonen su trabajo.

Ayudas especiales individual: esta ayuda se da en aquellos casos donde se presentan imprevistos ya sea una enfermedad de algún familiar de los colaboradores, alguna afectación por cambios de la madre naturaleza entre otros.

Ayudas fúnebres: según entrevista realizada a la Lic. Lazo comentaba que consiste en brindarle ayudas económicas a los colaboradores en casos de muertes de algún familiar y según sea la necesidad.

Aumentos de salario: normalmente en Drew según el análisis del gráfico se da en un porcentaje mínimo y no es más que una mayor retribución de lo que anteriormente recibía el colaborador.

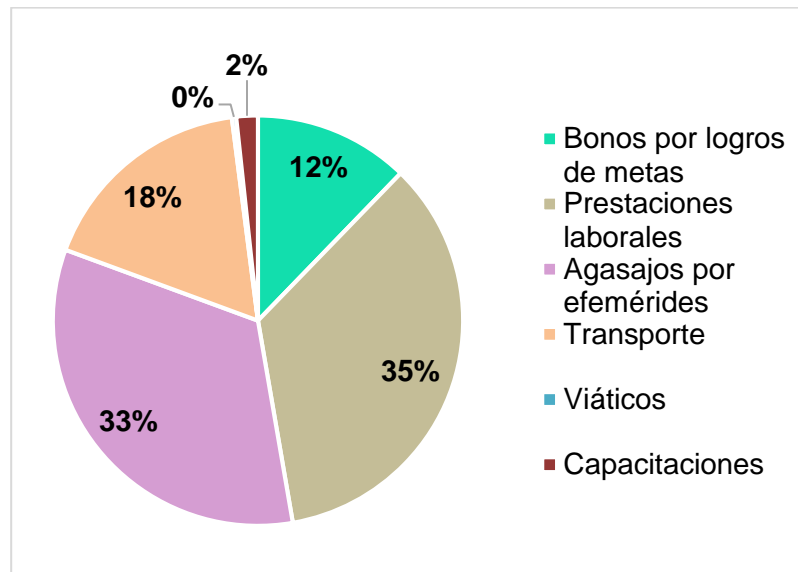
Ascenso: en la fábrica de puros Drew Estate es poco frecuente estos ascensos y se puede comprobar en el gráfico N° 12, pero en esta área lo más común es pasar boncheros y roleros a supervisores técnicos y a responsable de control de calidad.



6.4.2 Estrategias motivacionales colectivas.

Colaboradores: es la persona encargada de hacer una determinada tarea de acuerdo con las expectativas planteadas (Pico, 2011).

Gráfico N°13. Beneficios motivacionales colectivos.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°13 muestra los beneficios motivacionales que Drew Estate ofrece a sus colaboradores a nivel colectivo del cual un 35% reciben prestaciones laborales, un 33% agasajos por efemérides, el 18% gozan del transporte gratis brindado por la empresa, el 12% obtienen bonos por logros de meta y un 2% reciben capacitaciones.

Como nos muestra el gráfico anterior los colaboradores Drew estate reciben beneficios motivacionales individuales de igual manera estos mismos colaboradores tienen la oportunidad de optar por beneficios colectivos permitiendo así un alto nivel de motivación, garantizando la estancia en la familia Drew.



Estrategias motivacionales colectivas implementadas por Drew Estate.

Bonos por periodos de aprendizaje: este bono se brinda a los colaboradores de nuevo ingreso al área de producción, en los puestos de aprendices, esta estrategia motivacional se hace con el objetivo de remunerar el esfuerzo y el empeño de estos nuevos ingresos a aprender las tareas de acuerdo a la descripción del cargo a desempeñar y que no se desmotiven al estar aprendiendo esta nueva labor en Drew Estate y así con el apoyo que les brinda la empresa se sientan parte de esta empresa.

Transporte gratis: esta estrategia motivacional está activa para todos los colaboradores de Drew Estate, esta política se hace con el objetivo de brindarles un recorrido seguro a los colaboradores, este se utiliza de la forma en que le dan una tarjeta a los colaboradores que viven alejados de las instalaciones y no tienen como movilizarse hasta las instalaciones de Drew, al ir y regresar de su labor.

Bono escolar: este se brinda a los colaboradores que tienen hijos en educación primaria y secundaria, este bono se entrega al principio de cada año en el comienzo del periodo escolar, consiste en darles un paquete contiene una mochila, tres cuadernos y varios lápices.

Préstamo alimenticio: esta estrategia motivacional la implementa Drew Estate para ayudar a los colaboradores en sus gastos básicos de alimentación, consiste en dar una orden de crédito para que los colaboradores vayan a sacar al crédito alimentos por un monto específico de acuerdo a sus ingresos y su tiempo de estadía en la empresa, los colaboradores que ya perciben un salario fijo o que pueden devengar el mínimo salario contemplado por la Ley 185 del código del trabajo y sus estatutos de salario básico.

Según Lic. Melba Rosa Lazo en entrevista realizada considera que las estrategias utilizadas en esta empresa son muy buenas, ya que los colaboradores responden de una manera positiva ante la diversidad de dichas estrategias brindadas.



Además de las estrategias mencionada anterior me Drew Estate imprenta otras como:

Prestaciones laborales: según enciclopedia culturalia, 2013 en el derecho laboral se conocen como prestaciones laborales a las estrategias que el empleador le otorga a sus trabajadores, en cosas materiales o servicios además del pago del salario, que es la prestación esencial, que debe hacerse indefectiblemente en dinero; y que integran la remuneración como prestaciones complementarias

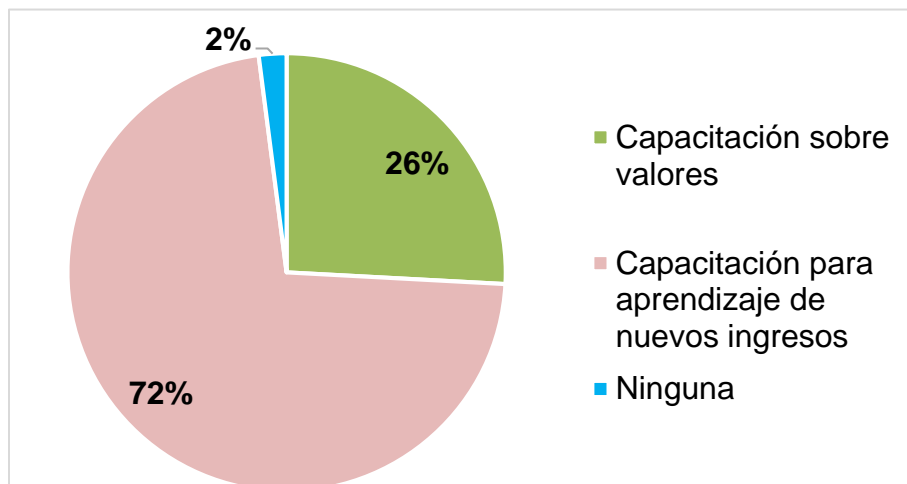
Es importante mencionar que una estrategia motivacional colectiva que Drew Estate implementa además de ser exigida por la Ley son las prestaciones laborales en donde se realizó una pregunta a los colaboradores ¿Goza de todas las prestaciones exigidas por la Ley 185 del MITRAB? y de los 294 encuestados solo un colaborador manifestó que no las recibía todas, por lo que se puede reconocer las exigencia que mantiene el INSS en las empresas, ya que si estas empresas no cumplen con el registro de sus trabajadores son sancionados con multas por tal razón las supervisiones del INSS son constante para garantizar el cumplimiento de las mismas, además todo colaboradores debe recibir las prestaciones laborales que por Ley le corresponden como: aguinaldo, indemnizacion y vacaciones

6.4.3 Capacitaciones recibidas por los colaboradores.

Capacitación: es involucrar al trabajador para que desarrollo sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobre llevar con más afección la ejecución de su propio trabajo, en donde la capacitación es una transformación para la organización para obtener resultados que no solo benefician la formación del empleado, sino que tambien ayda a cumplir los objetivos de la organización a la que pertenece (Contreras., 2014).



Gráfico N°14. Capacitaciones recibidas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°14, muestra las diferentes capacitaciones recibidas por los colaboradores, en donde de un 100% de los encuestados un 26% han recibido capacitaciones sobre valores, el 72% manifiesta haber recibido capacitaciones como nuevos ingresos y un 2% no han recibido ningún tipo de capacitación.

En la estancia en Drew Estate los colaboradores han recibido en un 98% capacitaciones, ya sea sobre valores o capacitación para nuevos ingresos, de esta manera una parte de los colaboradores tiene conocimiento de los valores y políticas de la empresa y una gran mayoría han sido favorecidos con la capacitación de nuevos ingresos que es parte del proceso de inducción, así como las tareas o actividades a realizar en su puesto de trabajo lo que nos muestra la preocupación de Drew Estate de que sus colaboradores tengan un proceso de adaptación e identificación con esta empresa.



6.5 FODA de Drew Estate Tabaco Company.

<p>FORTALEZAS</p> <p>Adecuada estructura organizacional</p> <p>Muy buenas condiciones de infraestructura.</p> <p>Experiencia en la elaboración y comercialización de tabacos.</p> <p>Empresa sólida y principal exportadora de puros de Estelí.</p> <p>Estricto control de calidad.</p> <p>Motivación constante al personal</p> <p>Capacitaciones a los colaboradores del área de producción.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Frecuente rotación de personal.</p> <p>Bajos salarios.</p> <p>Competencia desleal.</p> <p>Ausencia de programas de becas del Inatec.</p> <p>Existe poca oportunidad de crecimiento en el desempeño laboral.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Buenas relaciones entre los colaboradores.</p> <p>Disponibilidad de mano de obra.</p> <p>Facilidad de transporte.</p> <p>Préstamos al personal.</p> <p>Capacitaciones para nuevos ingresos.</p> <p>Agasajos por efemérides.</p> <p>Bonos por logros de meta.</p> <p>Fácil oportunidad de empleo.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Competencia dentro de la industria del tabaco.</p> <p>Altos costos de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>Disminución de la calidad y productividad debido a la rotación de personal.</p> <p>Caída de precio del puro en el mercado internacional.</p> <p>Afectaciones del tabaco a la salud.</p>



6.6 Estrategias motivacionales propuestas para el mejoramiento del desempeño laboral.

Estrategia 1. Aumentos salariales.

Objetivo: Brindar a los trabajadores incentivos tales como recompensas dinerarias, a cambio de la mejora de resultados.

Actividades:

- Establecer acuerdos escritos entre empleadores y colaboradores.
- Incrementar la tasa salarial por año en un porcentaje más alto que el actual que es del 4 % a los colaboradores que se les paga por día en un porcentaje fijo y a los colaboradores que se les paga por producción incremento por vitolas (longitud, diámetro, calidad de hojas) de puros.
- Gestionar los recursos haciendo una presupuestación anual de desembolso de efectivo.
- Estipular y hacer el formato de precios de puros por vitolas para los colaboradores de producción y jefes de áreas.

Estrategia 2. Complementos de salarios.

Objetivo: Ofrecer bonos y premios a los colaboradores que obtengan mejor desempeño laboral en base a los indicadores del rendimiento global.

Actividades:

- Establecer metas de desempeño laboral para recompensar a los colaboradores que alcancen un rendimiento sobre estimado.
- Entregar bonos especiales a aquellos colaboradores que cumplan cierta Cantidad de tiempo de laborar para la familia Drew Estate.
- Recompensar con un bono especial a aquellos colaboradores que no presenten ausencia durante un año laboral.



Estrategia 3. Inserción de becas a colaboradores estudiantes.

Objetivo: Promover becas para los colaboradores estudiantes de Drew Estate que muestren deseo de superación.

Actividades:

- Convenios con instituciones u organismo que se preocupan por el desarrollo profesional.
- Aprovechar las buenas relaciones con los clientes potenciales para apadrinar a colaboradores que desean continuar sus estudios en diversos niveles.

Estrategia 4. Promover programas de becas del INATEC para los colaboradores y sus familiares.

Objetivo: Aprovechar los recursos asignados a INATEC para el desarrollo profesional de los colaboradores y sus familiares.

Actividades:

- Informar a todo el colaborador de la disponibilidad de los programas de becas del INATEC.
- Dar a conocer los cursos y carreras técnicas los cuales pueden optar a estudiar.
- Insertar a los colaboradores y familiares interesados en los programas de becas de INATEC.

Estrategia 5. Aplicación de técnicas de relajación (pausa activa).

Objetivo: Incorporar tiempo para realizar ejercicios de relajación que involucre a todos los colaboradores de la empresa.

Actividades:

- Realizar ejercicios de relajación todos los días de la semana a las 2:00 pm en un lapso de 5 a 10 minutos.
- Hacer el análisis de las horas más improproductivas del área de producción.
- Comunicar esta actividad a todo el personal y jefes de áreas.



VII. Conclusiones.

Con base a los resultados obtenidos se concluye:

La mayoría de las empresas que se preocupan por la motivación de sus colaboradores, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implica que estos se integren al cumplimiento de los objetivos de la empresa, se considera que a mayor motivación habrá un mejor desempeño laboral.

Las estrategias motivacionales que Drew Estate implementa a sus colaboradores como: préstamos personales, ayudas especial individual, ascensos., aumento de salarios, bono por periodo de aprendizaje, incentivo anual, bonos por logros de metas, prestaciones laborales, agasajos por efemérides, transporte, viáticos, área de recreación, capacitaciones, ayudas fúnebres; son muy buenas y los colaboradores han respondido a esas estrategias traduciéndolas a un buen desempeño laboral, sin embargo debe reforzar las existentes y aplicar otras para seguir garantizando el desempeño laboral de los colaboradores.

La motivación incide positivamente en el desempeño laboral, porque a través de la implementación de las diferentes estrategias hay beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa, por una parte, los colaboradores son participe de beneficios que contribuyen a su crecimiento profesional, a recrearse en la celebración de los agasajos por las diferentes efemérides y a mantener su nivel de producción total y la empresa podrá alcanzar sus objetivos y todas sus metas propuestas.

Al establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral se aprecia que la motivación en Drew Estate está por debajo desempeño laboral, lo que significa que estos colaboradores tienen buen desempeño laboral, aunque estén o no motivados, sin embargo no se puede dejar de aplicar las estrategias motivacionales, porque es importante reducir la rotación del personal en esta fábrica y que los colaboradores



ejerzan su labor no solo como una forma de obtener una buena producción total, sino porque para Drew Estate los colaboradores son un recurso muy importante.

Estos factores motivacionales tienen una relación directa con el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de Drew Estate Tobacco Company y lo podemos ver en los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores del área de producción y en los resultados de la entrevista que nos proporcionó la encargada de implementar las estrategias motivacionales para los colaboradores del área de producción.

Los resultados de las encuestas demuestran que a los colaboradores le gustaría gozar de otras estrategias motivacionales, ya que según su opinión las que existen no son suficientes, por tal razón proponemos estrategias motivacionales que les puede beneficiar tanto a Drew Estate, como a los colaboradores del área de producción lo que les conllevaría a tener mayor motivación de su personal y por ende un mayor desempeño laboral.

La alta competitividad entre empresas de tabaco que se disputan lugares muy importantes en la elaboración de puros de la más alta calidad y en ser líder en la industria de manufactura de tabacos, conlleva a Drew Estate a implementar diversas estrategias motivacionales para sus colaboradores que son el recurso que pondrán su esfuerzo y energía para alcanzar los objetivos de la empresa; estrategias motivacionales que para los colaboradores no son suficientes y que hace falta mejorarlas e incluir otras para mantener un mejor nivel de desempeño.



VIII. Recomendaciones.

Drew Estate es una empresa con grandes atractivos que se ha mantenido en el mercado por mucho tiempo y les ha brindado a sus colaboradores condiciones de trabajos muy buenas, sin embargo, los colaboradores necesitan nuevas estrategias motivacionales que vayan orientadas a una mejor remuneración, y a mejores oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Se proponen las siguientes recomendaciones en pro del beneficio tanto de los colaboradores como de la empresa Drew Estate.

- Aumentos salariales, porque de acuerdo con la investigación los salarios recibidos son muy bajos, ya que no cubre las necesidades del trabajador, lo que es factor clave para que los colaboradores busquen otras oportunidades laborales.
- Complementos salariales: hacer participe a aquellos colaboradores que han mostrado su mayor esfuerzo en el auto crecimiento.
- Inserción de los colaboradores en programas de becas con el objetivo que exista una relación de desempeño mutuo y avances conjuntos con la empresa para terminar de identificarse como parte de esa familia que se preocupa por el desarrollo personal de sus colaboradores.
- Inserción de los colaboradores y sus familiares a programas de becas del INATEC para que ese 2% que paga la empresa tenga más provecho y que se contribuya a la formación de calidad de otras personas que tienen anhelos de superación.
- Pausa activa para combatir el estrés y que los colaboradores se sientan relajados y después tener un mejor nivel de desempeño laboral.



IX. Bibliografía

- Arana, W. M. (2013). *Motivación y productividad laboral*. Obtenido de <http://gestiopolis.com/motivación-productividad-laboral/>
- Asociación de Tabacaleros de Nicaragua. (2015). Recuperado el 25 de abril de Abril de 2016 Autor. (s.f.). Fuente propia.
- Butterfield, E. G. (2006). *Desarrollo organizacional y administración del tiempo*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-y-administración-del-tiempo/>
- Carreto, J. (s.f.).
- Carreto, J. (s.f.). *Gestiopolis*.
- Chiavenato. (2000). Bogota, Colombia: Mc GRAW-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. *Quinta edición*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda Edición. ed.). Mc Graw Hill.
- Contreras., A. P. (2014). *Capacitación laboral en tiempos modernos*. Recuperado el Domingo de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/capacitación-laboral-en-tiempos-modernos/>
- Crespo, G. O. (2011). *Definición de calidad*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/una-definición-de-calidad/>
- Cruz, F. N. (2006). *La estrategia en la Administración*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administración/>
- David Balkin, R. C. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Espana: PRENTICE HALL.
- Davis, W. B. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos Décimo Primera Edición*. México: PEARSON.
- Diccionario enciclopédico. (2009). 1. Larousse editorialL ,S.L.
- Farrera, A. H. (2015). *Administración de sueldos y salarios*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/Administración-de-sueldos-y-salarios/>
- Galicia, A. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Henestrosa, B. (24 de Marzo de 2014). *WWW.soluciones 506*.
- Herrera., C. V. (07 de Octubre de 2016). *Comportamiento Humano, estudio de trabajo, motivación y remuneración; teoría administrativa*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/>
- Herrera., C. V. (2016). *Motivación, conceptos y teorías*. Recuperado el 7 de Octubre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/motivación-conceptos-y-teorías-principales>.
- Idalberto Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos "El capital Humano de las organizaciones"* (8 va edición ed.). México D.F: McGRAW - HILL/ INTERAMERICANA.
- Infante, R. E. (2008). *Los incentivos y la motivación*. Recuperado el Domingo de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-lamotivación-laboral/>
- Lazo., M. R. (Miércoles de Agosto de 2016). (A. J. Dayan, Entrevistador)
- López, C. (2010). *Conceptos básicos*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/conceptos-básicos-producción/>
- López, J. P. (1998). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica* (Tercera edición ed.). Managua Nicaragua: Managua Nicaragua: Litografía Y Tipografía Rojas. Recuperado el Miércoles de Agosto de 2016



Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM – Estelí.

- López., L. F. (2006). *Cargos u ocupaciones y puestos de trabajo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/>
- Marín, M. G. (2008). *Factores internos al analizar su empresa*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/factores-internos-analizar-empresa/>
- Medina, M. (2012). *Política organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/politicas-organizacional/>
- Ministerio de comercio, I. y. (12 de Septiembre de 2013). *www.legiscomex.com*. Obtenido de www.legiscomex.com.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON EDUCACION.
- Morrisey, G. (Miércoles de Junio de 1916). *Gestiopolis*.
- Morysey, G. (1993). *Gestiopolis*. (P. H. Hispanoamericana, Editor) Recuperado el Jueves 15 de Junio de 2016
- Nestor Plasencia. (22 de Febrero de 2013). *www.cosep.org.ni*. Obtenido de Asociación Nicaragüense de tabacaleros de Nicaragua.
- Pérez, D. A. (2014). *Motivación laboral y personal*. Obtenido de [http://gestiopolis.com/motivación-laboral-y-personal/](http://gestiopolis.com/motivacion-laboral-y-personal/)
- Pérez, J. P. (2015). *Definición de rapidez*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016, de <http://gestiopolis.com-definicion-de-rapidez/>
- Pico, M. V. (2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/obrero-a-colaborador>
- Piura. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Managua Nicaragua: Sexta edición.
- Porto, J. P. (2009). *Puntualidad de los colaboradores*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2016, de <http://gestiopolis.com-definicion-de-puntualidad/>
- Porto., J. P. (2013). *Definición de préstamo personal*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de [http://gestiopolis.com-definicion-de-préstamos-personal/](http://gestiopolis.com-definicion-de-prestamos-personal/)
- Porto., J. P. (2015). *Definición de agasajo*. Obtenido de (<http://definicion.de/agasajo/>)
- sales, M. (28 de abril de 2002). Evaluación del desempeño. *www.gestiopolis.com*. Madrid, España: www.gestiopolis.com.
- Sales, M. (2007). *Evaluación del desempeño*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de [http://gestiopolis.com/evaluación -del- desempeño/](http://gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/)
- Sampieri. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Soto., N. C. (2006). *Proceso de contratación del personal*. Recuperado el Domingo de Noviembre de 2016, de [http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion de personal/](http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/)
- Taype., M. M. (2015). *Definición y objetivos de evaluación del desempeño*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de [http://www.gestiopolis.com/definición-y-objetivos-de-la-evaluación-del-desempeño/](http://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/)
- Torrez, R. (Miércoles de Abril de 2016). (A. H. Judith Herrera, Entrevistador)
- Torrez, R. (Miércoles 20 de Abril de 2016). (A. tesis, Entrevistador)
- Urcola, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*.
- Varela, G. D. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano 5ta Edición*. México: PEARSON EDUCACION.
- Werther William. (2014). *Administración de Recursos Humanos "El capital humano de las empresas"*. (Sexta edición ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el Domingo de Noviembre de 2016
- Werther, W. B. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- William B. Werther, J. K. (1996). *Administración del personal de Recursos Humanos*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.



X. Anexos



Anexo N°1. Encuesta

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA UNAN/FAREM-ESTELI

Tenga muy buenas tardes somos estudiantes de V año de administración de Empresas de FAREM Estelí y estamos realizando una encuesta sobre la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de Drew Estate Tobacco Company con el objetivo de recopilar información.

Marque con una x según corresponda y especifique según sea el caso.

I. Datos generales

1. Sexo: Femenino___ Masculino___

2. Edad: ___

3. Nivel escolar: Primaria___ Secundaria___ Universidad___

4. Estado civil:

Soltero___

Viudo___

Casado___

Unión libre___

Divorciado___

5. Tiempo de laborar en la empresa_____

II. Desarrollo

- Factores motivacionales internos

6. ¿Se siente motivado de trabajar en esta empresa?

Siempre___

casi siempre___

A veces___

Nunca___

7. ¿La empresa utiliza técnicas para motivarlos constantemente?

Siempre___

Casi siempre___

A veces___

Nunca___



8. ¿Cree usted que tiene oportunidad de crecimiento en esta empresa cómo?

Ascensos_____

Capacitaciones_____

Inserción a programas de beca_____

9. ¿Al realizar un buen trabajo obtengo algún reconocimiento como:

a. Certificado_____

b. Bono_____

c. Viáticos_____

d. Comisión_____

e. Salario_____

f. Agasajos_____

g. Otros (especifique)_____

10. ¿El trabajo que tengo es la única fuente de empleo disponible?

Sí_____

No_____

11. ¿Para optar al trabajo necesito tener un nivel académico?

Primaria_____

Secundaria_____

Técnico_____

Universidad_____

No necesariamente_____

- Factores Externos

13. ¿Qué tipo de políticas utiliza Drew para atraer a nuevos colaboradores?

Bono por periodo de aprendizaje_____

Transporte gratis_____



Bonos escolares_____

Préstamo alimenticio_____

Otros (especifique) _____

14. ¿Cuál es el motivo por el cual laboro en Drew Estate?

- a. Locación_____
- b. Estoy capacitado solo para este trabajo_____
- c. Recibo una buena compensación_____
- d. No tengo mejores opciones_____

15. ¿Las condiciones de trabajo en las que realizo las actividades laborales son?

Muy buenas_____ Buena_____ Regular_____ Malas_____

16. ¿Las relaciones laborales entre empleador y colaboradores son?

Muy buenas_____ Buena_____ Regular_____ Malas_____

- Desempeño laboral (Rendimiento global)

17. ¿Mi desempeño laboral es bueno?

- a. Siempre_____
- b. Casi siempre_____
- c. A veces_____

18. ¿El trabajo que desempeño exige?

- a. Puntualidad_____
- b. Habilidad_____
- c. Experiencia_____
- d. Responsabilidad_____
- e. Actitud _____
- f. Calidad _____



- Estrategias motivacionales individuales

19. ¿Ha sido favorecido con algunos beneficios motivacionales individuales cómo?

- a. Préstamos personales_____
- b. Ayudas especiales individual_____
- c. Bonos por periodo de aprendizaje_____
- d. Ayudas fúnebres_____
- e. Comisiones_____
- f. Aumento de salarios_____
- g. Ascenso_____
- h. Otros(especifique)_____

- Estrategias motivacionales colectivas

20. ¿Ha sido favorecido con algunos beneficios motivacionales colectivos cómo?

- a. Bonos por logros de metas_____
- b. Prestaciones laborales_____
- c. Agasajos por efemérides_____
- d. Transporte_____
- e. Viáticos_____
- f. Capacitaciones_____

20. ¿Goza de todas las prestaciones laborales exigidas por la ley 185 ley del MITRAB?

Sí_____ No_____

21. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido para mejorar su desempeño laboral?

Capacitación sobre valores_____

Capacitación para aprendizaje de nuevos ingresos_____

Otras (especifique) _____

Ninguna_____



Anexo N°2. Entrevista

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
UNAN/FAREM-ESTELÍ**

Fecha: _____

Estimada Licenciada, somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria/ FAREM- Estelí. El objetivo de esta entrevista es conocer la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción en el primer semestre 2016.

1. ¿Con cuántos colaboradores cuenta esta compañía?
2. ¿Qué políticas motivacionales implementa Drew Estate a sus colaboradores?
3. ¿Realiza Drew estrategias motivacionales para incentivar a sus colaboradores?
- 4 ¿Cómo considera las estrategias de motivación implementadas por Drew Estate a sus colaboradores?
- 5 ¿Considera que la higiene y seguridad es un factor motivacional para los colaboradores?
6. ¿Cuenta con zonas recreativas en el tiempo de descanso?
7. ¿Cuenta con comedores?
8. ¿Cuál es el tiempo de descanso que dispone la empresa para sus colaboradores?
9. ¿Realizan actividades que incluyen a todos sus colaboradores?
10. ¿Tienen ayudas especiales para los trabajadores en caso de presentarse imprevistos?
11. ¿Cuenta con consultorio médico, ¿Qué tal es la atención, ¿Está bien equipado?



Anexo N° 3. Presupuesto.

Presupuesto de los gastos que se efectúan en la realización del trabajo investigativo de Seminario de graduación.

Detalles	Unidad de medida	Cantidad	Precio x Unidad	Total C\$
Material logístico, Memoria USB	Unidad	1	250	250
Fotocopias de documentos informativos	Unidad	30	0.50	15
Fotocopias Encuesta	Unidad	882	0.50	441
Internet	Hora	36	10	360
Lápices	Unidad	3	5	20
Encuadernado	Unidad	1	50	50
Impresiones	Unidad	60	3	180
Gastos operativos				
Transporte	Pasaje	30	60	1,800
Alimentación	Servicio	30	60	1,800
Total				4,916



Anexo N°4. Cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas	Semanas
Plan o diseño de la investigación	■									
Delimitación del Tema		■								
Antecedentes		■								
Planteamiento del problema			■							
Justificación			■							
Objetivos			■							
Elaboración del marco teorico			■	■	■	■				
Operacionalización de los objetivos				■	■					
Diseño metodológico				■	■	■	■	■		
Elaboración de instrumentos (encuestas, entrevista)						■	■			
Procesamiento de datos						■	■	■		
Realizacion de graficos							■	■	■	
Analisis de resultados								■	■	■
conclusion									■	
Recomendacion									■	
Anexos									■	
Bibliografia									■	
Revision final del Trabajo Investigativo									■	
Pre - Defensa										■
Defensa Final de la Investigacion										■



Anexo N°5. Sistematización de la entrevista.

Objetivo:

Conocer la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de producción en el primer semestre 2016.

Para la aplicación de la entrevista optamos por escoger a un informante clave que cuenta con los conocimientos requeridos del área de estudio como es la Lic. Melba Rosa Lazos Responsable de Recursos humanos.

Preguntas	Respuesta de la entrevistada.
¿Con cuántos colaboradores cuenta esta compañía (Drew Estate)?	Esta compañía cuenta con aproximadamente 1,700 colaboradores en total divididos en plantas como son: área de pre – industria y área de producción.
¿Qué políticas motivacionales implementa Drew Estate a sus colaboradores?	Dentro de nuestras políticas motivacionales hacia los colaboradores se han determinado tres ejes principales: Compensaciones salariales, ambiente físico laboral, y atención social.



Preguntas	Respuesta de la entrevistada.
<p>¿Realiza Drew Estate estrategias motivacionales para incentivar a sus colaboradores?</p>	<p>Si existen; entre ellas tenemos las siguientes: Periodo de aprendizaje para nuevos ingresos, celebraciones por agasajos como: Año nuevo (Primer día del año nuevo), día de san Valentín (14 de febrero), día de la mujer (8 de marzo), Semana santa (Buñuelazo y sardinazo), día del trabajador (Primero de mayo), Día de la Madre (30 de mayo), día del Padre (23 de junio), Aniversario de la empresa (9 de julio), Antojo nica (Güirilas)(agosto), Celebración de la purísima (8 de diciembre), entrega de canasta navideña (fin de año), agasajo a cumpleaños del mes. (fin de mes), bonos por logros de metas, prestaciones laborales, transporte, viáticos, área de recreación, capacitaciones, ayudas fúnebres</p>
<p>¿Cómo considera las estrategias de motivación implementadas por Drew Estate a sus colaboradores?</p>	<p>Considero que las estrategias utilizadas en esta compañía son muy buenas, ya que los colaboradores responden de una manera positiva ante la diversidad de dichas estrategias brindadas.</p>



Preguntas	Respuesta de la entrevistada.
<p>¿Considera que la higiene y seguridad es un factor motivacional para los colaboradores?</p>	<p>Si la higiene y seguridad es uno de los factores motivacionales de mayor importancia, porque permite la estabilidad y protección del recurso más valioso con el que cuenta la compañía; es por esto que existe un equipo especializado para esta área, los cuales son encargados de hacer la limpieza por áreas, hacen recorridos por toda las instalaciones de la fábrica, con el objetivo de que el personal este utilizando correctamente los equipos de trabajos y conozcan bien las señalizaciones con las que contamos como salidas en casos de emergencias, luz, temperatura, es para evitar algún accidente o riesgo laboral que estos puedan sufrir.</p>
<p>¿Cuenta con zonas recreativas en el tiempo de descanso?</p>	<p>Contamos con un área de recreación; como es una cancha deportiva mixta para futbol y básquetbol para que nuestros colaboradores, se diviertan sanamente incluyéndose en juegos deportivos en sus tiempos de descanso.</p>



Preguntas	Respuesta de la entrevistada.
<p>¿Cuenta con comedores?</p>	<p>Sí, cuenta con un gran comedor muy bien equipado ubicado en el área de pre-industria con una capacidad de 350 personas, otro comedor fuera del área de producción cerca de la estatua de la virgen con capacidad para 50 personas, estos dos comedores son para las horas del desayuno, almuerzo y meriendas de nuestros colaboradores que disfruten su merienda en lugares cómodos, frescos y tranquilos.</p>
<p>¿Cuál es el tiempo de descanso que dispone la empresa para sus colaboradores?</p>	<p>Existen 3 tiempos de descanso: El primero son quince minutos de desayuno para cada área con diferentes tiempos para que no colapsen las operaciones, el primero comienza a las nueve y veinte minutos de la mañana, y termina a las nueve y treinta y cinco minutos, y la segunda que es la hora del almuerzo de doce de medio día a las doce y cuarenta y cinco minutos de la tarde y finalizando el tercer descanso de las tres de la tarde a las tres y quince minutos.</p>



Preguntas	Respuesta de la entrevistada.
<p>¿Realizan actividades que incluyen a todos sus colaboradores?</p>	<p>Si todas las actividades incluyen a la mayoría de los trabajadores por esto se hacen los programas de agasajos y efemérides anuales, para que todos los colaboradores participen activamente entre ellos y compartan todas las celebraciones que tenemos como nicaragüenses y en particular como estilianos orgullosos de nuestra cultura en particular (virgen del rosario).</p>
<p>¿Tienen ayudas especiales en caso de presentarse imprevistos?</p>	<p>Si hay ayudas especiales para todos aquellos colaboradores que lo necesiten, recordemos que las necesidades de cada uno son diferentes y por ende tenemos este beneficio en casos especiales, podría ser una enfermedad que no la contempla el seguro u otro caso; como que le haya ocurrido a un colaborador un problema de fuerza mayor y si se puede ayudar se ayuda como empresa, teniendo en cuenta el tiempo de laborar en la empresa, record laboral y productividad del colaborador con necesidad especial.</p>



Preguntas	Respuesta de la entrevistada.
¿Realizan actividades que incluyen a todos sus colaboradores?	Si todas las actividades incluyen a la mayoría de los trabajadores por esto se hacen los programas de agasajos y efemérides anuales, para que todos los colaboradores participen activamente entre ellos y compartan todas las celebraciones que tenemos como nicaragüenses y en particular como estilianos orgullosos de nuestra cultura en particular (virgen del rosario).



Anexo N° 6. Tablas de contingencia.

Tabla N°1. Motivación de los colaboradores de Drew Estate.

Motivación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	42	14.2	14.3	14.3
Casi siempre	193	65.2	65.6	79.9
A veces	59	19.9	20.1	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°2. La empresa utiliza estrategias de motivación

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	21	7.1	7.1	7.1
Casi siempre	245	82.8	83.3	90.5
A veces	28	9.5	9.5	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N°3. Cree usted que tiene oportunidad de crecimiento en esta empresa como:

Crecimiento como:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ascensos	38	12.83	12.92	12.92
Capacitaciones	124	41.88	42.18	55.1
Inserción a programas de becas	0	0	0	55.1
Ninguna	132	44.59	44.90	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°4. Reconocimiento laboral que gozan los colaboradores de Drew Estate.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Certificado	10	3.4	3.4	3.4
Bono	3	1.0	1.0	4.4
Salarios	110	37.2	37.4	41.8
Agasajos	171	57.8	58.2	100.0
Total	294	99.3	100.0	



Tabla N°5. Nivel escolar de los colaboradores encuestados del área de producción.

Nivel escolar	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	89	30.1	30.3	30.3
Secundaria	177	59.8	60.2	90.5
Universidad	28	9.5	9.5	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°6. Las condiciones de trabajo en las que realizo las actividades laborales son

Opciones:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy buenas	40	13.5	13.6	13.6
Buenas	216	73.0	73.5	87.1
Regular	38	12.8	12.9	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N°7. Las relaciones laborales entre empleador y colaboradores son:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy buenas	40	13.5	13.6	13.6
Buenas	216	73.0	73.5	87.1
Regular	38	12.8	12.9	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°8 Motivo por el cual laboro en Drew Estate.

Opciones.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Locación	120	40.5	40.8	40.8
Estoy capacitado solo para este trabajo	93	31.4	31.6	72.4
Recibo una buena compensación	49	16.6	16.7	89.1
No tengo mejores opciones	31	10.5	10.5	99.7
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N°9. Indicadores del rendimiento global.

Exige:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Puntualidad	62	20.9	21.1	21.1
Habilidad	80	27.0	27.2	48.3
Experiencia	56	18.9	19.0	67.3
Responsabilidad	65	22.0	22.1	89.5
Actitud	14	4.7	4.8	94.2
Calidad	17	5.7	5.8	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°10. Relacion entre los factores motivacionales y el desempeño laboral.

Opciones	siempre	Casi siempre	A veces
Motivación	42	193	59
Desempeño	125	148	21

Tabla N° 11. Mi desempeño laboral es bueno?

Desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	125	42.15	42.51	42.51
Casi siempre	148	50.15	50.34	92.85
A veces	21	7.0	7.15	100.0
Total	294	99.3	100.0	



Tabla N°12. Tiempo de laborar en Drew Estate.

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0-2 años	44	14.9	15.0	15.0
2-4 años	86	29.0	29.3	44.3
4-6 años	66	22.3	22.4	66.7
6-8 años	59	19.9	20.0	86.7
10 a más años	39	13.2	13.3	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°13 Cargo que desempeña.

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rezagadoras de capa	67	22.6	22.8	22.8
Boncheros	90	30.4	30.6	53.4
Roleros	95	32.1	32.3	85.7
Supervisores técnicos	12	4.1	4.1	89.8
Control de calidad	12	4.1	4.1	93.9
Empaque	18	6.1	6.1	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N° 14. He sido favorecido con algunos beneficios motivacionales individuales como:

Beneficios:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Préstamos personales	109	36.8	37.1	37.1
Ayudas especiales individual	51	17.2	17.3	54.4
Bonos por periodos de aprendizajes	102	34.5	34.7	89.1
Ayudas fúnebres	19	6.4	6.5	95.6
Aumento de Salarios	11	3.7	3.7	99.3
Ascensos	2	.7	.7	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°15. He sido favorecido con algunos beneficios motivacionales colectivos como:

Beneficios:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bonos por logros de metas	36	12.2	12.2	12.2
Prestaciones laborales	103	34.8	35.0	47.3
Agasajos por efemérides	98	33.1	33.3	80.6
Transporte	51	17.2	17.3	98.0
Viáticos	1	.3	.3	98.3
Capacitaciones	5	1.7	1.7	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N°16. Goza de todas las prestaciones laborales exigidas por la ley 185 Ley del MITRAB

Prestaciones laborales.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	293	99.0	99.7	99.7
No	1	.3	.3	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°17. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido para mejorar su desempeño laboral?

Capacitaciones:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitación sobre valores	76	25.7	25.9	25.9
Capacitación para aprendizaje de nuevos ingresos	212	71.6	72.1	98.0
Ninguna	6	2.0	2.0	100.0
Total	294	99.3	100.0	

Fuente: Elaboración propia.