

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la gestión del desempeño y su posible influencia en la motivación laboral de los colaboradores de una organización. Caso: Latin American Outdoors

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Omar Alexander Castillo Quiros
Claudio Alexander Rojas Del Castillo
Jerson Ivan Verastegui Canales*

Asesora:

Ana Maria Beingolea Chávez

Lima, 2022

La tesis

**Análisis de la gestión del desempeño y su posible influencia en la motivación
laboral de los colaboradores de una organización. Caso: Latin American Outdoors**

ha sido aprobada por:

Mgtr. Irena Maria Julia Vera Arica
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez
[Asesor Jurado]

Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati
[Tercer Jurado]



A mi familia, por su apoyo y compañía durante la etapa universitaria, en especial a mis padres por su amor incondicional y paciencia infinita.

Omar Alexander Castillo Quiros

A mi familia, por todo el apoyo brindado durante toda mi etapa universitaria, especialmente a mis abuelos, mi madre y Michael, por su confianza y paciencia.

Claudio Alexander Rojas Del Castillo

A la persona que me enseñó que podemos ser tan fuertes como decidamos serlo.

Gracias, mamá.

A mi familia entera y amigos incondicionales, por su amor, apoyo y confianza durante esta etapa de formación.

Jerson Iván Verástegui Canales



Agradecemos especialmente a nuestra asesora Ana María Beingolea por la confianza depositada en nosotros, por acceder a ser nuestra guía, brindarnos su tiempo, exigencia y apoyo de inicio a fin.

Un agradecimiento a los trabajadores de Latin American Outdoors, quienes nos brindaron su tiempo amablemente e información relacionada a su gestión para lograr el desarrollo de esta investigación.



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal explorar la influencia que el proceso de gestión de desempeño puede tener en la *motivación laboral* de los colaboradores de la organización Latin American Outdoors (LAO), empresa que cuenta con veintidós años de experiencia en el rubro de fabricación y comercialización de publicidad en vía pública (*outdoor*).

Este estudio muestra que el proceso de gestión del desempeño puede influir en la motivación de los colaboradores. Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque cualitativo a través de entrevistas exploratorias y a profundidad realizadas a los líderes y colaboradores de la organización sujeto de estudio para conocer la percepción de los colaboradores sobre cómo la gestión del desempeño, llevada a cabo por los jefes o gerentes de cada área de la organización, puede influir positiva o negativamente en su estado de motivación.

Como resultado de la investigación, se identificaron variables dentro de las cuatro etapas del proceso de gestión de desempeño que maneja LAO que influyen de manera positiva o negativa en el estado de motivación de los colaboradores de la organización.

Palabras clave: motivación laboral, estado de motivación, gestión del desempeño, proceso, etapas y relación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1. Planteamiento del tema	4
2. Preguntas de investigación	9
2.1. Pregunta general	9
2.2. Preguntas específicas:	9
3. Objetivos de investigación	9
3.1. Objetivo principal.....	9
3.2. Objetivos secundarios	9
4. Justificación.....	9
5. Viabilidad.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Desempeño laboral.....	11
2. Gestión del desempeño.....	12
2.1. Ciclo de gestión del desempeño	13
3. Motivación Laboral.....	22
3.1. Conceptualización	22
3.2. Tipología	23
3.3. Evolución teórica.....	25
4. Estado del Arte.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	39
1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	44
1.1. Rivalidad entre competidores.....	44
1.2. Amenaza de ingreso de posibles sustitutos	44
1.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	45
1.4. Poder de negociación de los clientes.....	45
1.5. Poder de negociación de los proveedores	45
2. Análisis PESTE.....	46
2.1. Factor Político	46
2.2. Factor Económico	46
2.3. Factor Social.....	47
2.4. Factor Tecnológico.....	47
2.5. Factor Ecológico	48
3. Latin American Outdoors (LAO).....	48

4. Gestión del desempeño de Latin American Outdoors (LAO).....	52
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
1. Alcance.....	54
2. Enfoque	54
3. Horizonte temporal.....	54
4. Unidades de observación.....	55
5. Herramientas de recolección	55
6. Secuencia metodológica.....	55
6.1. Revisión preliminar	56
6.2. Revisión teórica.....	56
6.3. Análisis contextual	57
6.4. Entrevistas a expertos:.....	57
6.5. Diseño de instrumentos:.....	57
6.6. Entrevistas	58
6.7. Trabajo de Campo	61
6.8. Análisis de Hallazgos	61
6.9. Conclusiones y Recomendaciones	62
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	63
1. Gestión del desempeño.....	64
1.1. Planificación.....	64
1.2. Ejecución y Seguimiento.....	73
1.3. Evaluación.....	84
1.4. Retroalimentación	94
2. Motivación Laboral.....	102
2.1. Incentivos	102
2.2. Estado de Motivación.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
1. Conclusiones	108
2. Recomendaciones.....	110
REFERENCIAS.....	112
ANEXO A: Reporte de la Jefatura de RR.HH.	120
ANEXO C: Matriz de consistencia	122
ANEXO D: Matriz de consistencia desagregada – Pregunta de investigación 1	125
ANEXO E: Matriz de consistencia desagregada – Pregunta de investigación 2	126
ANEXO F: Matriz de consistencia desagregada – Pregunta de investigación 3	127
ANEXO G: Guía de entrevista - Gerente General	129

ANEXO H: Guía de entrevista - Gerentes de Área.....	133
ANEXO I: Guía de entrevista - Jefa de Recursos Humanos.....	135
ANEXO J: Guía de entrevista - Colaboradores	136
ANEXO K: Flujograma - Ciclo de la gestión del desempeño	140
ANEXO L: Matriz de entrevistas - Jefes y colaboradores	141



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores influyentes en el desempeño.....	12
Tabla 2: Variables relacionadas a la gestión del desempeño que influyen en la motivación.....	31
Tabla 3: Asociación peruana de agencias publicitarias.....	40
Tabla 4: Evolución de las Inversiones Publicitarias en los medios a nivel nacional	43
Tabla 5: Variables del proceso de gestión del desempeño en LAO que impactan en la motivación de los colaboradores.....	57
Tabla 6: Matriz de encuestas realizadas a los trabajadores de Latin American Outdors	58
Tabla 7: Entrevistas a jefes y colaboradores según área	63
Tabla 8: Hallazgos de establecimiento de metas.....	67
Tabla 9: Hallazgos de participación en el establecimiento de metas	69
Tabla 10: Hallazgos de la relación con el líder (Planificación)	72
Tabla 11: Hallazgos de Autocontrol	75
Tabla 12: Hallazgos de autoeficacia	78
Tabla 13: Hallazgos instrumentalidad.....	80
Tabla 14: Hallazgos de la relación con el líder (Ejecución y Seguimiento)	83
Tabla 15: Hallazgos de periodicidad en la evaluación.....	86
Tabla 16: Perspectiva del proceso de evaluación.....	89
Tabla 17: Hallazgos de la relación con el líder (Evaluación)	93
Tabla 18: Hallazgos de la motivación por feedback	97
Tabla 19: Hallazgos de la relación con el líder (Retroalimentación).....	100
Tabla 20: Resumen de los hallazgos respecto a la gestión del desempeño.....	101
Tabla 21: Variables de la Gestión del Desempeño relacionadas a la Motivación Laboral	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de gestión del desempeño propuesto por Armstrong	14
Figura 2: Ciclo de gestión del desempeño propuesto por Longo	15
Figura 3: Modelo complejo de motivación en el trabajo	30
Figura 4: Inversión Publicitaria (2016-2019).....	42
Figura 5: Organigrama de Latin American Outdoors	50
Figura 6: Influencia del establecimiento de metas en la motivación de los colaboradores.....	67
Figura 7: Participación de los colaboradores en el planteamiento de metas	70
Figura 8: Influencia de la relación con el líder en la motivación de los colaboradores – Planificación	73
Figura 9: Autocontrol en colaboradores de Latin American Outdoors	76
Figura 10: Autoeficacia en colaboradores de Latin American Outdoors	78
Figura 11: Instrumentalidad en colaboradores de Latin American Outdoors	80
Figura 12: Influencia de la relación con el líder en la motivación de los colaboradores -.....	84
Figura 13: Periodicidad del proceso de evaluación según colaboradores	87
Figura 14: Valoración del proceso de evaluación según colaboradores	90
Figura 15: Influencia de la relación con el líder en la motivación de los colaboradores - Evaluación	93
Figura 16: Motivación por feedback.....	98
Figura 17: Influencia de la relación con el líder en la motivación de los colaboradores -.....	100
Figura 18: Nivel de Motivación de Colaboradores - Área Comercial	105
Figura 19: Nivel de Motivación de Colaboradores - Área de Operaciones	106
Figura 20: Nivel de Motivación de Colaboradores - Área de Finanzas	107

INTRODUCCIÓN

El rubro de publicidad exterior (OOH) es quizás el medio que más reinversiones ha tenido en los últimos tiempos. Desde presentar carteles o paneles gigantes pintados a mano, gigantografías impresas en diferentes tipos de vinilo con la posibilidad de compartir tres anuncios en un mismo espacio, hasta llegar a las pantallas digitales (Publicom, 2020). Este sector se volvió necesario en todo plan de medios para que empresas y sus marcas puedan sobresalir en el mercado, lo que llevó a impulsar nuevas formas de publicidad exterior. Sin embargo, el éxito de los clientes no está garantizado con una buena publicidad o con una gran venta, sino con una buena propuesta por parte de las empresas publicitarias, y para que éstas puedan asegurar el éxito del proyecto, necesitan una buena planificación de objetivos, estrategias y herramientas que serán utilizadas por los colaboradores con el fin de desarrollar sus actividades en óptimas condiciones y presentar un proyecto que sea rentable para la empresa solicitante del servicio y, de esta manera, ganar reconocimiento en el mercado.

Por un lado, muchos expertos en comportamiento organizacional coinciden en lo siguiente:

El recurso humano es uno de los intangibles que puede marcar mayor diferencia entre las organizaciones, ya que de los trabajadores provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que, combinadas con los demás recursos tangibles e intangibles, generan ventajas competitivas sostenibles. (Dominguez, 2008, p. 81)

Así, la importancia de tener personal altamente calificado y que cumpla con los requerimientos y objetivos de la organización, para garantizar el éxito de ésta. Por ello, mantener un proceso de gestión del desempeño bien estructurado es fundamental en las organizaciones. La gestión del desempeño es el “proceso a través del cual se integran los logros organizativos e individuales con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización” (Griffith y Orgera, 2002, p. 11). Además, según Sánchez y Calderón (2012), este proceso permite medir, evaluar e influir sobre las cualidades, comportamientos y resultados futuros relacionados al trabajo, con la finalidad de descubrir la productividad del colaborador y la posible mejora en su rendimiento futuro. Asimismo, Auguis, Joo y Gottfredson (2011) mencionan que el sistema de gestión del desempeño permite generar las condiciones para que la fuerza laboral mejore el talento colectivo e individual de los trabajadores.

Por otro lado, la motivación laboral forma parte del día a día de los empleados, el estudio de este fenómeno ha despertado el interés de muchos autores que analizan el comportamiento organizacional, ya que se ha demostrado que la motivación impacta en las personas para el logro de los objetivos organizacionales (Gabini, 2018).

Es cierto que, la motivación es un factor influyente en el desempeño de los trabajadores; sin embargo, resulta aún más interesante explorar la relación inversa, es decir, cómo el proceso de gestión del desempeño de una organización podría influir en el estado de motivación que muestran sus colaboradores.

En este sentido, el sujeto de estudio definido para esta investigación es Latin American Outdoors, una empresa publicitaria con más de veinte años. En esta investigación se explora cómo la gestión del desempeño puede influir en la motivación laboral de los colaboradores de la organización en mención. Para lo cual, primero se desarrolla el marco teórico, en el cual se analizan algunas de las teorías más relevantes que estudian el proceso de gestión del desempeño y el fenómeno de motivación laboral. Además, se realiza una aproximación respecto al sector económico al cual pertenece Latin American Outdoors: sector publicitario. También se describe la participación del sector en la economía nacional, se detallan los medios publicitarios en los que se suele invertir más en el país y se presenta a la organización sujeto de estudio. Por último, dentro del análisis contextual se incluye la descripción del proceso de gestión del desempeño que se lleva a cabo en la organización sujeto de estudio.

Para realizar la presente investigación se definió una estructura que es descrita a continuación. En el primer capítulo se exhibe el tema de investigación, se expone el planteamiento del problema, son planteadas las preguntas de investigación (general y específicas), y se presentan los objetivos de la investigación (principal y secundarios), la justificación y, por último, la viabilidad del trabajo.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el cual se analizan las teorías más relevantes para fines de la investigación, que han sido planteadas por autores que han estudiado el proceso de gestión del desempeño y la motivación laboral.

En el tercer capítulo se presenta el marco contextual. Al inicio del capítulo se realiza una aproximación respecto al sector económico al cual pertenece Latin American Outdoors: sector publicitario. En esta parte se describe la participación del sector en la economía nacional, se detallan temas de inversión relacionadas a la publicidad en el país y se presenta a la organización sujeto de estudio. Posteriormente, se muestran las 5 fuerzas de Porter con el objetivo de conocer más a profundidad el mercado en el que se desenvuelve LAO. Adicionalmente, se realizó un análisis PESTE con el fin de conocer el macroentorno en el que se encuentra operando LAO. Por último, en este capítulo se describe el proceso de gestión del desempeño que se lleva a cabo en la organización.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología de la investigación. Son descritos el alcance y enfoque que tiene la investigación, el horizonte temporal de la misma, se detallan las

unidades de observación y las herramientas de recolección de datos que se emplearán para lograr los objetivos planteados de este estudio y, por último, se detalla la secuencia metodológica que se siguió para esta investigación.

Finalmente, en el quinto capítulo, se evidencian los resultados obtenidos en función de las preguntas y los objetivos planteados para la investigación. Se analizan los hallazgos obtenidos tras realizar el trabajo de campo. A raíz de los hallazgos se exhiben las conclusiones y posteriormente se presentan las recomendaciones para Latin American Outdoors.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollará el planteamiento del tema y el problema de investigación, para lo cual se describirá la situación de la organización Latin American Autor y cómo se presenta la problemática de esta empresa. Seguidamente, se establecerán las preguntas de investigación y los objetivos a responder. Finalmente, se presentará la justificación de la investigación y se detallará la viabilidad del presente estudio que permita su correcto desarrollo.

1. Planteamiento del tema

La sociedad actual está inmersa en un mundo totalmente cambiante, lo que representa desafíos de manera continua para las organizaciones. En primer lugar, “en una era de cambios constantes, las organizaciones están llamadas a reescribir las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI” (Deloitte, 2017, p.65). Además, las necesidades y expectativas que las organizaciones tienen también están evolucionando más rápido que nunca antes y “el reto de las organizaciones es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual” (Deloitte, 2017, p.5). En segundo lugar, el mercado mundial va cambiando constantemente producto de las innovaciones tecnológicas, por lo cual los líderes de las organizaciones se enfrentan a una gran cantidad de desafíos empresariales para asegurar la sostenibilidad de sus negocios. En la era de la transformación empresarial, las organizaciones se han centrado en responder a tiempo ante estos cambios tecnológicos, por lo que buscan adaptarse mediante estrategias digitales, nuevos modelos de negocio, etc. (EY, 2019). Además, se sabe que los colaboradores han comenzado a realizar su labor cada vez más de una forma virtual y remota, por lo que la flexibilidad se vuelve un desafío para las organizaciones dado que tienen que replantear sus políticas establecidas (Deloitte, 2019). En tercer lugar, en el informe “Tendencias Globales de Capital Humano” de Deloitte (2021) se plantea lo siguiente:

En el mundo actual de continua disrupción, se están presentando nuevas tendencias de recursos humanos y es hora de que las organizaciones cambien de una mentalidad de supervivencia a una mentalidad próspera. Este cambio depende de que una organización se convierta y siga siendo claramente humana en esencia, porque el entorno actual de dinamismo extremo requiere un grado de coraje, juicio y flexibilidad que solo los humanos pueden aportar. (p.35)

Las organizaciones actuales deben enfocarse en el bienestar de los colaboradores, dándoles mayor importancia, brindándoles mejores condiciones laborales y seguridad para que perciban la preocupación de la empresa hacia ellos y el hacer de la experiencia en el lugar de trabajo una prioridad, lo que es relevante al contratar a un nuevo empleado, debido a que la última mejor experiencia se vuelve el punto mínimo de expectativa (Meister, 2020). Por último, hoy en día estamos viviendo uno de los momentos más complicados en muchos años a raíz de la COVID

19, un fenómeno que obligó a cambiar el estilo de vida de las personas y a muchas empresas a innovar su forma de laborar para no desaparecer. Algunas oficinas tuvieron que cerrar definitivamente para no incrementar las pérdidas, mientras que otros negocios tuvieron que detener sus operaciones de manera definitiva. Si bien la pandemia sólo necesitó semanas para mostrar la fragilidad social y poner en jaque el estilo de vida, le fue suficiente para obligar a reinventarnos empresarial y conductualmente, lo que abrió la puerta a nuevas tendencias, negocios y enfoques a los que apuntar (EY, 2020). Lo que se imaginaba como una transición lenta a raíz de los grandes avances tecnológicos y nuevas miradas dentro de la gestión humana, hoy se acelera, como se señala en un informe de Deloitte (2021):

El COVID-19 impulsó al área de RR.HH. a la vanguardia de los esfuerzos de las organizaciones para sobrevivir a la crisis, y ganó mayor credibilidad al hacerlo. Ahora, el área de RR.HH. tiene la oportunidad de aprovechar su posición recientemente mejorada para cambiar su función de administrar trabajadores a rediseñar el trabajo, generando mejores resultados que posicionen a las organizaciones para prosperar (p.35).

En la actualidad, el activo más importante que tienen las organizaciones son las personas y el papel que desempeñan en las empresas se ha transformado (González, 2013). El rol de las personas dentro de la organización actual se ha definido como un “factor de éxito que resalta la capacidad de una organización para ejecutar su plan de acción y permitir que cada miembro se desenvuelva y aporte sus habilidades y aptitudes en un mejoramiento continuo” (Alfonso, 2019). De manera que, el papel que cumplen los colaboradores dentro de la organización se ha convertido en una de las prioridades de los directivos, ya que son ellos quienes desarrollan distintos roles con la finalidad de que las organizaciones funcionen de manera eficaz, exitosa y sostenible en el tiempo.

Con el tiempo, el rol de Recursos Humanos (RRHH) ha adquirido mayor relevancia en el mundo de las organizaciones. Este concepto considera a la persona como un recurso importante que debe gestionarse correctamente para ayudar a la buena marcha de la empresa. Según Nexian (2013), compañía española experta en recursos humanos, las organizaciones son más efectivas si gestionan su talento humano con un carácter estratégico, con el objeto de incrementar su valor y eficiencia. En ese sentido, para concluir, cabe mencionar que la gestión de los recursos humanos es la dirección que se basa en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas dentro de las organizaciones y que se pueden relacionar con procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos (Tejada, 2003).

Por otro lado, Salazar (2015) menciona lo siguiente en su investigación:

La motivación laboral siempre ha sido un tema de importancia para los directivos, y uno de los

principales problemas dentro de la organización, ya que la falta de motivación provoca que la gente no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, evite su lugar de trabajo y a la menos oportunidad de la organización. (p.26)

Un adecuado nivel de motivación tiene un impacto positivo en su productividad, ya que son ellos quienes deben mantener un buen desempeño laboral con el objetivo de que se logren las metas establecidas. “Mantener motivados a los colaboradores dentro de una organización se puede realizar de distintas formas, pero todas se dan con la finalidad de que ellos rindan y demuestren el máximo desempeño en sus áreas de trabajo” (Sum, 2015). Para las empresas modernas, uno de los retos más urgentes es encontrar el modo en cómo mantener motivados a sus colaboradores con la finalidad de que pongan más empeño en la realización de sus actividades y aumenten su interés en el trabajo.

Schultz (1995) explica que, en el pasado, la alta dirección creía que la solución era simple si se quería motivar a los empleados. Por un tiempo esta afirmación fue aceptada, pero hoy está demostrado que ya no es suficiente un incremento de sueldo, ya que los empleados muestran diferentes necesidades que quieren satisfacer. A esto, Chiavenato (1999) añade que todos los individuos son diferentes, es decir, que las necesidades que muestra un individuo no son las mismas a las que muestran otros, lo que genera en cada individuo un patrón de conducta especial y único. Además, “los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes y varían con el tiempo” (Galván y otros, 2006, p.12). Analizar y conocer cómo motivar a los colaboradores es muy importante puesto que, si éstos no se encuentran interesados en su tarea, pueden llegar a trabajar con desánimo, no demostrar todo el potencial profesional que poseen o hasta rechazarla.

Por otro lado, “el desempeño laboral es una variable que determina qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos” (Robbins, Stephen, Coulter, 2013). Este depende del esfuerzo que el colaborador realice al momento de desarrollar alguna tarea y de otros factores tanto personales (habilidades, capacidades y conocimientos) como del entorno laboral (clima, identidad y cultura organizacional). La motivación es un factor importante para el desempeño de los colaboradores, ya que impulsa a que éstos realicen sus actividades y proporcionen un alto nivel de rendimiento para la empresa. De igual manera, el desempeño está influenciado por el nivel de motivación en cuanto ésta es la encargada de guiar el sentido de las actividades que el colaborador debe realizar hasta la obtención o el cumplimiento de una meta. Al respecto, Torres-Florez (2018, p.4) afirma:

Las organizaciones se han preocupado por desarrollar estrategias para la motivación de los colaboradores siempre buscando la máxima productividad de parte de ellos. Sin embargo, es más

importante diseñar una práctica que no sólo busque evaluar el desempeño, sino gestionarlo adecuadamente, de manera que se logre encontrar beneficios tanto para la empresa como para el colaborador basado en una planeación, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora o sostenibilidad.

La gestión del desempeño es el “proceso en el cual se integran los logros organizativos e individuales con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización” (Griffith y Orgera, 2002, p.10). Esta gestión permite además ajustar ciertos comportamientos y desempeños esperados, y favorece la productividad de los colaboradores en las empresas. Por su lado, Auguis, Joo y Gottfredson (2011) mencionan que una eficiente gestión del desempeño genera beneficios en los 3 principales niveles organizacionales puesto que, los empleados de nivel operativo experimentan una mayor autoestima, maximizan sus fortalezas y minimizan sus debilidades; el nivel administrativo o intermedio, comprende mejor las capacidades de sus subordinados, la comunicación es más clara con respecto al desempeño obtenido y los empleados se vuelven más competentes; y para el nivel gerencial, la gestión del desempeño facilita el cambio organizacional, los resultados y los procesos administrativos son más adecuados a los planificados y los empleados generan mayor compromiso con las metas de la organización.

La manera en cómo se gestiona el desempeño en toda organización puede llegar a influir en la motivación de los colaboradores en las distintas etapas del proceso o a través de los métodos o herramientas elegidas. Para Anderson de Finetti (2014), la gestión del desempeño es una herramienta de motivación en las organizaciones. Por ejemplo, menciona que al inicio de todo proceso se deben trazar objetivos específicos, medibles y retadores, pero a la vez alcanzables, de lo contrario se desmotivará a los colaboradores. Además, plantea que una manera para motivar y reconocer el esfuerzo que aportan los colaboradores o empleados hacia la empresa es a través un sistema de evaluación de desempeño estructurada y definida, que esta sea objetiva y motivadora, de igual medición para todos los trabajadores (Anderson de Finetti, 2014), destacando el rol que tiene el líder dentro de la organización para establecer y mantener procesos de calidad. Si se quieren alcanzar niveles óptimos de desempeño, el desarrollo del líder es fundamental, éste debe conocer los factores influyentes, tanto en sí mismo como en su equipo de trabajo, con el fin de lograr las metas establecidas por la organización. Por otro lado, De Finetti (2014), también agrega que los líderes deben mostrar respeto hacia los colaboradores a través de una buena retroalimentación. La retroalimentación o feedback es la parte más importante del proceso, puesto que sin esta etapa no habría proceso de evaluación, es decir, no tendría sentido realizar la evaluación si no se va a transmitir al trabajador en aquello que falló y aquello que se desempeñó mejor, el proceso no estaría completo (Anderson de Finetti, 2014). Por último, plantea que la gestión del desempeño debe estar acompañada de recompensas, ya que éstas también tienen un grado de influencia en el nivel de

motivación del colaborador y contribuyen, además, a reconocer a las personas que tuvieron mayor desempeño, aquellas que destacaron dentro de la organización según sus competencias o conocimientos, para que, así, se les puedan dar mayores retos, con mayor dificultad, mayor responsabilidad y lo cual resulta motivador para ellos, el crecimiento profesional (Anderson de Finetti, 2014). Entonces, el desempeño no sólo es afectado por la motivación laboral, sino que la forma cómo este se gestione llega a impactar directamente en el nivel de motivación de los colaboradores, afectando así los resultados de su trabajo.

Según el artículo “Leading the social enterprise: reinventing with a human approach” de Deloitte Insights (2019), las empresas que se arriesgan a adoptar cambios y las que buscan varias maneras de impulsar su progreso, muestran una mejora en el desempeño de manera significativa. Estas empresas educan a sus colaboradores, pero sobre todo están dispuestas a realizar ajustes de manera que la motivación de sus trabajadores se mantenga o incremente y pueden reconfigurar hasta su gestión del desempeño para respaldar así el rendimiento del equipo.

Es importante recalcar, nuevamente, que el contexto derivado del COVID-19 en el que nos encontramos viviendo ha desafiado totalmente al mundo de las organizaciones. El informe “Volver al trabajo en el futuro del trabajo” de Deloitte Insights (2020) plantea lo siguiente:

La crisis de la pandemia ha agregado más horas a la jornada laboral, creando agotamiento y fatiga, al mismo tiempo que expuso el estrés que enfrentan muchos trabajadores al equilibrar las demandas profesionales y personales, ya que los compromisos y los roles personales ya no pueden ser separados del trabajo.

Además, esta crisis nos recordó que las personas están motivadas al más alto nivel cuando pueden conectar sus contribuciones laborales con un propósito mayor y una misión, cuando ellos entienden cómo su talento, fortalezas y contribuciones únicas son valoradas y están teniendo un impacto en las metas organizacionales más grandes. (p.4)

Estos aspectos mencionados en el último párrafo citado son aquellos que una buena gestión del desempeño puede conseguir.

La presente investigación busca explorar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los colaboradores en una organización específica. Se trata de un estudio de caso en la empresa Latin American Outdoors (LAO), empresa de capital privado fundada hace 21 años que tiene presencia en el mercado nacional. Esta organización peruana se desenvuelve en el sector de publicidad outdoor (en vía pública), tiene una trayectoria destacable, es una de las empresas del sector con mayor presencia en el mercado y registra una alta preferencia por parte de los clientes. Latin American Outdoors ha sido seleccionada por mostrar ciertas dificultades para alcanzar la totalidad de objetivos establecidos, lo que podría ser causado por la ausencia de impulso motivacional en los colaboradores, situación que destaca la jefa de RRHH de LAO en un

reporte dirigido a la gerencia general (Ver Anexo A). La exploración que planteamos se realizará a partir del entendimiento del proceso de gestión del desempeño en la organización sujeto de estudio y el estado de motivación de sus colaboradores, para luego poder analizar la posible influencia que tiene esta gestión en la motivación laboral.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cómo la gestión del desempeño puede influir en la motivación de los colaboradores de la organización Latin American Outdoors?

2.2. Preguntas específicas:

- ¿Cómo es la gestión del desempeño en Latin American Outdoors?
- ¿Cuál es el estado de motivación de los colaboradores en Latin American Outdoor?
- ¿Cómo influye la gestión del desempeño de Latin American Outdoors en la motivación de sus colaboradores?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo principal

Explorar cómo la gestión del desempeño puede influir en la motivación laboral de los colaboradores de Latin American Outdoor.

3.2. Objetivos secundarios

Objetivos contextuales:

- Describir la organización sujeta de estudio y cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de desempeño.
- Describir el estado de motivación de los colaboradores de la organización Latin American Outdoors.
- Objetivos analítico-interpretativos:
- Analizar los aspectos de la gestión del desempeño que pueden influir en la motivación laboral de los trabajadores de Latin American Outdoors, desde la perspectiva de los colaboradores.

4. Justificación

Gestionar el desempeño en forma eficaz representa un gran reto para las organizaciones, sobre todo actualmente que nos encontramos viviendo en un contexto bastante peculiar e incierto. De igual manera, mantener motivado a todo un equipo de trabajo formado por distintos colaboradores resulta muy desafiante. En ese sentido, la contribución social de esta investigación reside en explorar cómo la forma en la cual los líderes gestionan el desempeño, puede influir en

la motivación de los colaboradores y, por tanto, en su rendimiento.

Desempeño y motivación laboral son variables que han sido estudiadas profundamente por diversos autores. La motivación suele ser presentada como elemento causante del nivel de desempeño en los colaboradores; sin embargo, esta investigación busca contribuir con los estudios relacionados a la importancia de la gestión del desempeño y, sobre todo, a la posible influencia que algunos de sus elementos tienen en la motivación de los colaboradores dentro de una organización.

En cuanto a su aporte práctico, la investigación será de utilidad para la organización Latin American Outdoors, ya que permitirá en primer lugar identificar el estado de motivación de sus colaboradores y, sobre todo, analizar cómo la gestión del desempeño puede llegar a influir en la motivación de éstos. Con lo cual, la organización podrá tomar acciones para mantener o aumentar el nivel de motivación de sus colaboradores y, con ello, potenciar el desempeño de los mismos. Por último, se espera que la investigación aumente el grado de interés en los futuros investigadores para continuar explorando respecto a estas variables.

5. Viabilidad

La investigación resulta viable. Por un lado, existe bastante información teórica accesible en medios digitales respecto a nuestras variables de estudio (gestión de desempeño y motivación laboral). Por otro lado, se contó con la disponibilidad y el acceso al sujeto de estudio, que son los colaboradores de Latin American Outdoors (LAO) y los líderes de la organización (gerente general, gerentes de área, jefes, etc.). Esto ha facilitado el trabajo de campo, a pesar de encontrarnos atravesando un contexto de distanciamiento social producto de la crisis sanitaria mundial, porque nos ha permitido aplicar las herramientas metodológicas diseñadas para la investigación. Por último, se contó con la total dedicación de parte de los investigadores y la disponibilidad de tiempo para recopilar y analizar toda la información recogida como parte de la investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan las bases teóricas de la investigación. Se realizará una revisión de los aspectos teóricos más relevantes de la gestión del desempeño y motivación laboral, que facilitará la identificación de las variables que van a permitir relacionar ambos conceptos para posteriormente dar respuesta a las preguntas de investigación. Se presentarán los modelos teóricos que tratan el tema y, finalmente, el estado del arte que acompañará la investigación.

1. Desempeño laboral

El desempeño laboral es un elemento clave para poder alcanzar los objetivos de la organización, ya que “es el comportamiento del colaborador en la búsqueda de los objetivos fijados lo que forma una estrategia individual para finalmente lograr las metas organizacionales establecidas” (Queipo y Usache, 2017, p.12). Por su lado, Chiavenato y Robbins (2004) plantean que el desempeño depende del factor humano que las personas atribuyen a su desarrollo individual comocolaboradores. Según Toro (2002), el desempeño laboral es la acción o el conjunto de acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado y Montejo (2009, p.1) se refiere al desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que estos puedan ser medidos en términos de competencias y nivel de contribución a la empresa”. Además, el desempeño es una variable que depende del esfuerzo que el colaborador realice al momento de desarrollar alguna tarea y de otros factores tanto personales (habilidades, capacidades y conocimientos), como del entorno laboral (clima, cultura organizacional). De estas contribuciones, se define al desempeño laboral como el resultado de acciones o comportamientos de los colaboradores de una organización, de acuerdo a los objetivos individuales y grupales que plantee la empresa, los cuales son medidos, evaluados y retroalimentados.

Los principales factores influyentes en el desempeño, propuestos por Bohlander y Snell (2008), pueden resumirse en tres grupos: capacidad, motivación y ambiente. De estos tres factores, Bohlander y Snell mencionan los elementos que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Factores influyentes en el desempeño

Capacidad	Motivación	Ambiente
Habilidades técnicas	Ambición de carrera	Equipo/ materiales
Habilidades interpersonales	Conflicto del empleado	Diseño del puesto
Habilidades de solución de problemas	Frustración	Condiciones económicas
Habilidades analíticas	Justicia /satisfacción	Sindicatos
Habilidades de comunicación	Metas/ expectativas	Reglas y políticas
Limitaciones físicas		Apoyo de la administración
		Leyes y regulaciones

El primer factor es la capacidad. Este factor agrupa las habilidades con las que cuenta el colaborador de manera personal y que varían según la persona, estas capacidades determinan el potencial que puede llegar a tener el colaborador para poder cumplir con las tareas designadas las cuales en algunos casos pueden verse afectadas por ciertas limitaciones físicas. El segundo factor es la motivación, que se puede definir como la actitud de las personas ante sus obligaciones, orientando, dinamizando y manteniendo el comportamiento de los individuos para llevar a cabo los objetivos que la organización plantea. Por último, el tercer factor es el ambiente, el cual engloba el entorno del colaborador. Cabe recalcar que este factor depende netamente de la organización, ya que es ésta la que brinda el entorno físico y la estructura de trabajo en las que realizan sus actividades. Del mismo modo, la interacción con los trabajadores de la empresa, quienes son considerados parte de la organización, también son variables que están dentro del factor ambiente.

2. Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es vista como un “proceso en el cual se integran los logros organizativos e individuales con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización” (Griffith y Orgera, 2002, p.11). Sánchez Henríquez & Calderón Calderón (2012, p.7) definen al proceso de gestión del desempeño de la siguiente manera:

Procedimiento sistemático y estructural que permite medir, evaluar e influir sobre las cualidades, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con la finalidad de descubrir la productividad del colaborador y la posible mejora en su rendimiento futuro. Además, proponen que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los colaboradores y las causas del mismo.

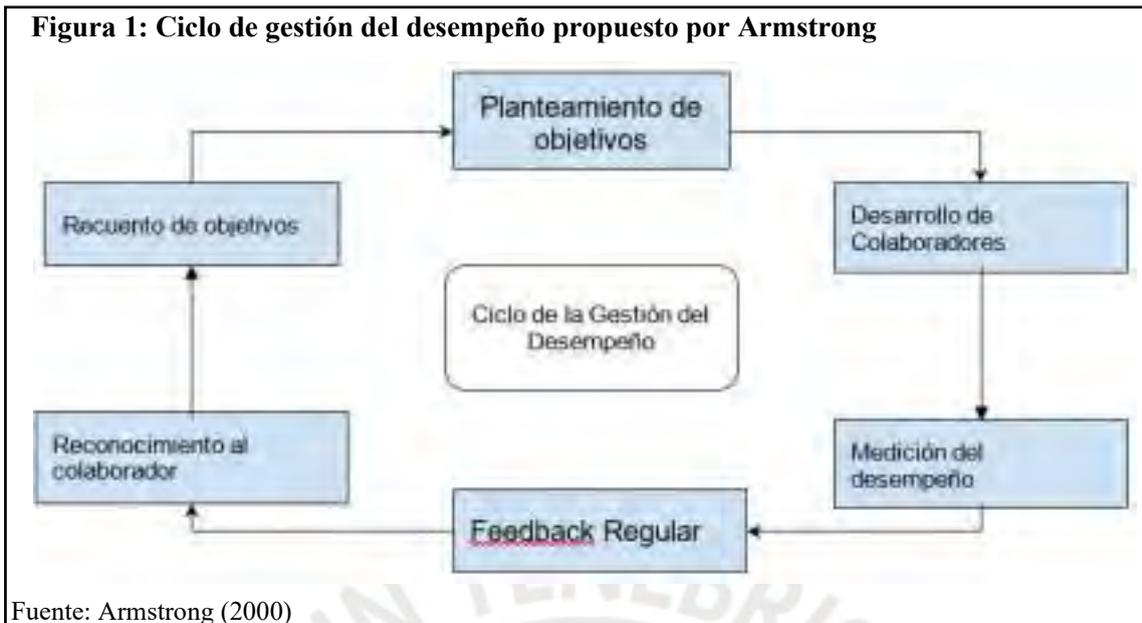
Asimismo, cabe señalar que esta gestión va más allá de la sola evaluación del desempeño, según Torres (2018, p.4):

Las áreas de gestión humana se han dedicado en la historia a sólo evaluar el desempeño y no gestionarlo. Por ello es importante diseñar una práctica que busque gestionar el desempeño adecuadamente, que logre encontrar beneficios tanto para la empresa como para el colaborador, basado en una planeación, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora o sostenibilidad.

Armstrong (2000) señala que la gestión del desempeño tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento del colaborador, con el fin de lograr las metas establecidas por la organización. En primer lugar, menciona que esta gestión se ocupa del desarrollo de los empleados, ya que la mejora del rendimiento ocurre gracias a los procesos de desarrollo continuo y a las capacidades del individuo que están centradas en la organización. En segundo lugar, plantea que la gestión del desempeño se encarga de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados, respetando cada una de ellas mejorando la satisfacción laboral e impulsando la motivación. Por último, añade que el proceso de gestión del desempeño optimiza la comunicación y participación de los colaboradores de la empresa, creando un clima de diálogo entre todos los niveles jerárquicos de la organización con la finalidad de definir expectativas, compartir información sobre la misión, valores y objetivos, y establecer así un entendimiento mutuo entre lo que se quiere y se puede lograr.

2.1. Ciclo de gestión del desempeño

Armstrong (2000) plantea un ciclo de gestión del desempeño, el cual se basa en ciertos pilares: acuerdos de objetivos, requisitos de conocimientos, habilidades y competencias, desempeño de planes de mejora y desarrollo personal. Por otro lado, el ciclo de gestión del desempeño propuesto por Armstrong no sólo consta de la etapa de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño, sino que incluye etapas de feedback regular, reconocimiento al colaborador y una etapa final a la cual denomina recuento de objetivos, como se muestra a continuación.



Según Latham, Borgogni y Petitta (2008), el ciclo de la gestión del desempeño inicia con la etapa de planificación el cual consiste en el establecimiento de las metas que propone la organización para cada empleado individualmente y para la organización. La segunda etapa es el coaching, definido por Latham como la capacidad para centrar la atención y las acciones en una tarea determinada. La tercera etapa es la evaluación del logro de las metas a través de la medición de las capacidades de los empleados y el compromiso ante la meta previamente trazada. Y, por último, la etapa de retroalimentación que es necesaria dentro del ciclo para discernir sobre lo logrado en el proceso de la meta.

2.1.1. Etapa I: Planteamiento

La primera etapa del ciclo de la gestión del desempeño de Armstrong se denomina planteamiento de objetivos, en la cual se establecen las metas a cumplir por los trabajadores, quienes deben interiorizar la importancia de cada una de sus metas individuales como una parte fundamental para el objetivo de la organización. La segunda etapa se centra en el desarrollo del colaborador y sus esfuerzos para realizar sus labores, asumiendo que estos siempre buscarán perfeccionar y desarrollar sus habilidades en una empresa que les brinde las herramientas necesarias para cumplirlas. La siguiente etapa es la medición del desempeño, en la cual se evalúa constantemente el desempeño de los trabajadores, analizando las fortalezas y debilidades para el desarrollo seguro de los colaboradores. El feedback es la etapa siguiente a la evaluación en donde, según Armstrong, los colaboradores buscan información regular sobre su desempeño en un periodo de tiempo determinado que permita mejorar su rendimiento y sobresalir en su trabajo. La penúltima etapa del ciclo propuesto por Armstrong es el reconocimiento a los colaboradores, en donde se recompensa el buen rendimiento y castigando el mal desempeño. Por último, se realiza

un recuento de los objetivos luego de un periodo determinado. En esta última etapa, tanto los colaboradores como los jefes y gerentes, evalúan la progresión y finalización de los objetivos, capacitación y desarrollo, y las oportunidades de mejora para poder comenzar el ciclo nuevamente.

Longo (2006) propone su propio ciclo de gestión del desempeño, en el cual los objetivos individuales junto con los grupales están dirigidos hacia el cumplimiento de las metas de la organización. Longo plantea lo siguiente:

La mejora del rendimiento no solo forma parte de las finalidades de un sistema de gestión de recursos humanos, sino que constituye su propósito central, su prioridad estratégica. Evaluar el rendimiento es necesario, pero sólo cobra pleno sentido en el marco de un sistema de gestión orientado a promoverlo y maximizarlo. Lo importante para la organización es que las personas contribuyan con su trabajo, en el mayor grado y en la mejor forma posible, al logro de las finalidades organizativas. (Longo, 2006, p.131)

Figura 2: Ciclo de gestión del desempeño propuesto por Longo



En el ciclo que describe Longo se destaca el papel esperado, que es “aquello que la organización espera que la persona haga bien, y con arreglo a lo cual su trabajo será valorado” (Longo, 2006, p.134), la comunicación de lo que espera del colaborador y la percepción de éste sobre lo que debe realizar y cómo lo debe hacer, el diálogo para crear o fortalecer el compromiso de los trabajadores hacia las metas establecidas y el acompañamiento de la dirección para finalmente evaluar el papel realizado por los colaboradores es decir su desempeño.

A continuación, se describe en detalle cada una de las cuatro etapas del ciclo de la gestión

del desempeño. La primera es la planificación, la cual responde a la necesidad de las organizaciones por cumplir con sus objetivos, por lo que se debe brindar prioridades y estándares de cumplimiento a las actividades, comenzando con las limitaciones y las responsabilidades que tiene el puesto de cada trabajador, la formación de los grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades si fuera necesario, el establecimiento de las metas en un periodo de tiempo determinado y las herramientas que se serán necesarias para cumplir estas metas.

Respecto a la planificación, Alles (2005, p.86) menciona lo siguiente:

Un primer punto de partida será decirle a cada empleado qué se espera de él. Para ello, cada empleado deberá conocer la descripción de su puesto: sus tareas y responsabilidades, así como qué requisitos de conocimientos, competencias y habilidades se requieren para tener éxito en el puesto de trabajo que él ocupa. La correcta información que reciba cada empleado sobre su posición tendrá relación con el desempeño que tenga y su propia formación.

La planificación de una estrategia de desempeño significa definir un plan de acción para cada uno de los trabajadores y equipos de trabajo que permitan cumplir con las metas esperadas por la organización. Armstrong (2000) menciona que las metas que se esperan establecer en la etapa de planificación nacen de la discusión conjunta y el acuerdo de roles, objetivos, estándares de desempeño y requisitos necesarios para cumplir con los propios objetivos. Además, la planificación contribuye a la consecución de una política de desarrollo continuo basada en la creencia de que los colaboradores son capaces de aprender más y desempeñarse mejor en su trabajo.

2.1.2. Etapa II: Desempeño y Seguimiento

Continuando con el ciclo de la gestión del desempeño, se encuentra la segunda etapa, es decir, el desempeño mismo y el seguimiento que realizan los jefes o supervisores sobre el desempeño de los colaboradores. En esta etapa se alienta a los colaboradores para que realicen sus actividades y cumplan con sus objetivos de la manera más eficiente posible; sin embargo, esto es posible sólo si su desempeño se puede medir y por lo tanto monitorear. Utilizar una medición es importante en la gestión del desempeño, ya que “es la base para proporcionar y generar retroalimentación, permite identificar dónde van bien las cosas para proporcionar los fundamentos para construir un mayor éxito, e indica dónde no van las cosas bien, para que se puedan tomar medidas correctivas” (Armstrong y Baron, 1998, p.32).

El colaborador en primera instancia debe tener conocimiento claro de las tareas, responsabilidades y deberes que comprende su puesto de trabajo. Luego, procede a aceptar o no las exigencias de la empresa, por lo que, en esta parte de la gestión del desempeño, se debe evaluar el compromiso del colaborador hacia la organización.

El compromiso nace de un diálogo entre ambos sobre los objetivos, que puede adoptar formas muy diferentes, atendiendo a las características de los actores, de la organización, el momento o el entorno. Las habilidades personales y sociales del directivo desempeñarán, para el éxito de este diálogo, un papel relevante. El liderazgo, entendido aquí como capacidad de persuadir, inspirar e ilusionar a otros, es puesto a prueba. Puede ser, por otra parte, el momento de utilizar los incentivos disponibles, ya se trate de incentivos monetarios o, lo que es más frecuente, de estímulos no directamente económicos a disposición del directivo. El diálogo sobre los objetivos no acaba necesariamente en una única entrevista, sino que puede prolongarse y tomar la forma de una conversación recurrente entre ambos actores, en la que se pasa revista al estado de la cuestión, lo que nos conduce directamente al siguiente punto. (Longo, 2006, p.135)

De acuerdo con Longo, la gestión del compromiso debe ser una actividad permanente por parte del directivo de la organización para garantizar el esfuerzo necesario que guíe al colaborador a cumplir con sus deberes y, de esta manera, con las metas establecidas. Además, el seguimiento debe ser dinámico, permitiendo corregir errores en la marcha, hacer una evaluación previa del desempeño e incluso mejorar el desempeño antes de terminar con la actividad. Esta gestión del seguimiento es de suma importancia, ya que permite maximizar el desempeño y exige a los líderes a integrarse de manera más activa al logro de los objetivos, tal y como se detalla a continuación:

El seguimiento obliga al directivo a mantenerse beligerante, a asumir su tarea de dirigir personas, lo que significa ante todo observar y seguir el rendimiento, analizar y tratar las posibles desviaciones, atender a los cambios que pudieran aconsejar un replanteamiento de los objetivos o estándares acordados, ser receptivo a las necesidades de apoyo de sus colaboradores ante resistencias u obstáculos sobrevenidos, atender requerimientos de formación, recursos, etc. En definitiva, el ajuste entre papel aceptado y papel realizado exige del directivo que se implique abiertamente en el logro de las metas asumidas por las personas a su cargo, lo que en definitiva redundará, como es obvio, en su propio rendimiento como responsable de su unidad y en la valoración que se haga del mismo. (Longo, 2006, p.136)

2.1.3. Etapa III: Evaluación

Una vez culminada la etapa de desempeño y seguimiento, se inicia la etapa de evaluación que, según Jaén (2010), “es la predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”. Esta evaluación del desempeño, según el mismo autor, tiene los siguientes objetivos:

- Facilitar la retribución variable como las promociones, los ascensos, despidos, entre otros.
- Identificar fortalezas y debilidades, de manera que se pueda potenciar aquellos aspectos que presenten dificultades.

- Transmitir las normas y valores que la empresa espera de parte de los colaboradores y cómo conseguirlo.
- Corroborar la validez y eficiencia de las otras actividades de la gestión humana; tales como, la selección del personal, formación de los trabajadores, retribuciones salariales, entre otras.

Por su lado, Amstrong (2000) hace una acotación importante y plantea que otros objetivos para evaluar el desempeño serían los siguientes:

- Motivación. Para brindar retroalimentación positiva, reconocimiento, elogio y oportunidades de crecimiento. Además, aclarar las expectativas y empoderar a los colaboradores, animándolos a tomar el control de su propio desempeño y desarrollo.
- Desarrollo. Para proporcionar y ampliar las capacidades relevantes tanto para el rol actual como para cualquier rol futuro que el empleado pueda realizar.
- Comunicación. Para servir como un canal bidireccional sobre los roles, expectativas (objetivos y capacidades requeridas), relaciones, problemas laborales y aspiraciones.

Cualquiera que sea el objetivo perseguido dentro de una organización, “las medidas del rendimiento deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización. Una medida inadecuada del rendimiento seguramente influirá muy poco en la consecución de los objetivos” (Jaén, 2010)

Jaén (2010) plantea que el rendimiento debe ser percibido por los trabajadores, ya que al conocer los criterios por los cuales están siendo evaluados les permitirá proponer mejoras en la cantidad y calidad del trabajo que la organización espera de ellos.

El punto fundamental para que un sistema de evaluación resulte eficiente es que, además de que los criterios estén en consonancia con el contexto de la organización (cultura, estrategia, etc.), éstos se perciban como justos y se complementen con otras prácticas de gestión de Recursos Humanos (formación, compensación, etc.). (Jaén, 2010)

El criterio seleccionado facilitará uno u otro tipo de medida del rendimiento y, en consecuencia, se proponen dos grandes rasgos a través de los cuales se puede evaluar el rendimiento de los colaboradores: medidas objetivas y medidas subjetivas.

Por un lado, las medidas objetivas hacen referencia a la medición de los resultados que se obtienen del trabajo ejecutado, ya sea por medio de porcentajes de ventas, número de nuevos clientes o contratos, entre otros. Este tipo de evaluación se basa en la dirección por metas y objetivos específicos, ya que facilita la medición de la eficiencia de las tareas. De esta manera, los evaluadores se guían por los objetivos trazados por la organización en las distintas áreas que

manejan, logrando mejorar y afinar los objetivos, convirtiéndolos en realizables, medibles y específicos para un periodo de tiempo establecido; es así que se puede medir, de manera eficaz, hasta qué punto se cumplieron los objetivos y de qué manera se ejecutaron. Por otro lado, las medidas subjetivas se refieren a la evaluación por características o comportamientos del colaborador en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta ciertos rasgos y competencias que poseen al realizar sus actividades laborales.

2.1.4. Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos para evaluar el desempeño nos aproximan a las distintas formas a través de las cuales se podría evaluar el desempeño en cualquier negocio. En primer lugar, se pueden implementar “ensayos críticos”, en donde se describe el potencial del colaborador, basándose en las fortalezas, debilidades y desempeño que tiene al realizar sus actividades. Esta es una herramienta simple que no necesita de formatos complejos para redactarla o de alguna capacitación especial, ya que es una simple descripción del colaborador. En segundo lugar, se puede hacer uso de la “evaluación de incidentes críticos”, la cual depende en sobremanera de la atención del evaluador y se basa en la comparación de la ejecución de una tarea con eficacia y otra sin ésta; por lo tanto, el rol del evaluador tiene un lugar fundamental, ya que se responsabiliza de la descripción de las acciones del empleado, realizando un análisis de la eficacia del desarrollo de estas en determinadas situaciones. La siguiente acción es realizar un listado de las conductas específicas observadas etiquetadas como incidentes críticos y así proponer un conjunto de acciones que sean ejemplo para los colaboradores, logrando identificar los comportamientos deseables o esperados y, asimismo, reconocer a quienes necesiten mejorar su desempeño. En tercer lugar, la “comparación forzada” se encarga de evaluar al colaborador de la empresa, basándose en el desempeño o desarrollo de otro empleado o equipo de trabajo. Este método es relevante, ya que permite una medición relativa y no absoluta, como se suele imponer. Las comparaciones implementadas con mayor frecuencia en las empresas son la clasificación grupal y la clasificación individual. En cuarto lugar, la evaluación por objetivos tiene la capacidad de realizar evaluaciones del desempeño de los colaboradores en el periodo de tiempo que se plantean los objetivos, a través de una comparación de las metas trazadas y el desempeño obtenido. Finalmente están los tipos de evaluación 90°, en cual el cumplimiento de objetivos está relacionado con aspectos remunerativos y las actividades se evalúan a través de una supervisión directa del jefe inmediato hacia el colaborador; la evaluación 180°, que combina la evaluación del jefe inmediato y la autoevaluación del colaborador en el cumplimiento de los objetivos del puesto y el rendimiento del colaborador; la evaluación 270°, en la que la evaluación es similar a la de 180°, pero se suma la participación de sus compañeros que estén al mismo nivel para que también evalúen su desempeño; y la evaluación 360°, conocida como la evaluación integral, ya

que la evaluación del desempeño del colaborador está evaluado desde los ángulos de todos los integrantes de la organización.

Cabe resaltar que existen nuevos métodos de evaluación del desempeño ya que, según Rodríguez (2017), estos van cambiando junto con la aparición de nuevas tendencias, facilitando así los canales de comunicación entre el colaborador y el responsable acerca de las acciones que el primero debe ejecutar en el trabajo. Dentro de estas tendencias, se busca reducir algunos pasos que presentan los anteriores sistemas de evaluación y se trata de incluir programas que agilicen procesos, la creación de planes personalizados para un mejor desarrollo profesional del colaborador, el establecimiento del foco de las competencias hacia un objetivo, la evaluación directa a cargo del supervisor directo, evitando la evaluación 360° debido al tiempo que este requiere, la ejecución de un feedback mínimo y la desvinculación de un buen desempeño con una retribución salarial. Del mismo modo, las metodologías ágiles están cambiando de manera holística el mundo organizacional, ya que permiten que las empresas adopten nuevas prácticas como los del modelo Scrum o Design Thinking, en donde el trabajo es colaborativo y en equipos multidisciplinarios, y el desempeño es medido bajo entregas parciales enfocadas a la finalidad de los proyectos, que se evalúan no sólo por los jefes, sino que también por el equipo e incluso por los mismos colaboradores.

2.1.5. Etapa IV: Retroalimentación

Retomando el ciclo de la gestión del desempeño, se encuentra la última etapa de este proceso: la retroalimentación. Según Torres (2018), en esta etapa se considera oportuno brindar un aprendizaje al trabajador sobre su desempeño, realizando un apropiado feedback sobre su rendimiento en contraste con las metas establecidas en la planificación y las oportunidades de mejora que se presentaron en la ejecución de la estrategia.

La retroalimentación es aquel procedimiento a través del cual “recibimos información u opinión sobre algo que hemos dicho o hecho, y que usado de forma adecuada se convierte en un arma de desarrollo personal y profesional” (López, M. & Curbelo, S., 2013, p.25). El impacto que genera el *feedback* en los colaboradores es diverso, por ello se exploran distintos tipos de retroalimentación. Según Hattie y Timperley (2007), existen tres tipos de *feedback* o retroalimentación: la centrada en las tareas, que brinda información del rendimiento dentro de la gestión; la centrada en el proceso de la tarea, que se refiere a los procesos de las estrategias usadas, comprensión de la actividad y la ejecución de la misma; y la centrada en la autorregulación, que es la cual comprende el autocontrol, autonomía y el autoaprendizaje.

La etapa de retroalimentación representa las oportunidades de mejora del siguiente ciclo, ya que, tras un aprendizaje generado por el feedback, se puede generar un ciclo más adecuado a

las capacidades de los colaboradores.

En conclusión, las cuatro etapas del ciclo de gestión del desempeño (planificación, desempeño y seguimiento, evaluación y retroalimentación) están orientadas a mejorar el rendimiento de los trabajadores vinculado al crecimiento organizacional. Como ya se ha señalado, el esfuerzo que el colaborador decide realizar está influenciado por su nivel de motivación, en cuanto ésta es la encargada de impulsar y guiar el sentido de las actividades que el colaborador debe realizar hasta la obtención o el cumplimiento de una meta.

Así, muchos autores han encontrado un vínculo significativo entre motivación y desempeño. Por ejemplo, Blau en 1993, realizó un estudio y propuso que los componentes de la motivación contribuyen al rendimiento laboral alcanzado por los colaboradores. Dos años más tarde, Kanfer (1995) señaló que el rendimiento y la motivación sí presentan una relación directa, plantea que es importante conocer y darle seguimiento al desempeño conseguido por parte de los colaboradores en las tareas que tienen asignadas, ya que esto permitiría robustecer y atenuar la motivación futura. Más recientemente, Jaén (2010, p.19) afirmó “la existencia de una relación positiva y significativa entre las puntuaciones de motivación y la evaluación del rendimiento, es decir, los individuos que obtienen puntuaciones más altas en motivación, tienen un mejor rendimiento general en el trabajo”. Además, Pacheco (2021, p.1) menciona lo siguiente en su artículo “¿En qué consiste la Relación entre Motivación y Desempeño?”:

Cada persona se puede motivar según las oportunidades que tiene para satisfacer las necesidades que consideren significativas e importantes. En las empresas los trabajadores que se sienten estimulados, son mucho más productivos y, por lo tanto, generan una gran rentabilidad a las compañías. Las necesidades dependen de cada individuo, así que los directivos de las empresas necesitan saber y entender realmente dichas necesidades por parte de sus colaboradores y, de esa forma, motivarlos en caso de que quieran que sean mucho más productivos.

Dentro del proceso de gestión del desempeño, que comentamos anteriormente, la motivación de los colaboradores resulta fundamental. Por un lado, para identificarse con los objetivos planteados por la organización y para realizar las actividades establecidas en el plan de acción. Por otro, en la evaluación y retroalimentación en sí misma, en cuanto al impacto positivo en los trabajadores en la medida en que los jefes y supervisores hagan bien su tarea, estimulando a que los colaboradores tengan un mejor desempeño.

En definitiva, nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del desempeño, éste, una vez percibido, va a incidir en aquella motivación (De Quijano, 1998). Evidentemente, hay una relación directa entre el desempeño y la motivación, incluso se concluye que la motivación es un factor determinante en el desempeño de

los trabajadores, pero la gestión del desempeño, a su vez, debe ser percibida como una oportunidad para que las organizaciones potencien el rendimiento de sus colaboradores e impacten positivamente en el nivel de motivación que muestran al realizar las tareas que sus roles implican.

3. Motivación Laboral

A continuación, se presentarán los aspectos teóricos más importantes acerca de la motivación laboral. Para ello, primero haremos referencia de manera breve al campo del comportamiento organizacional, ya que la motivación es uno de los temas fundamentales en el estudio de este campo.

Robbins y Judge (2013, p.10) plantean que “el comportamiento organizacional estudia lo que las personas realizan dentro de una organización y cómo su comportamiento afecta el rendimiento de la misma”. Al estudiar distintas situaciones, todas vinculadas con el ámbito laboral, el comportamiento organizacional se relaciona con tópicos como productividad, desempeño y administración en general. En la época actual, caracterizada por contextos cambiantes, el estudio del comportamiento organizacional es recomendado para velar por la sostenibilidad de las organizaciones.

3.1. Conceptualización

El desarrollo conceptual de la motivación involucra el aporte de diversas disciplinas. Por ello, las distintas concepciones de motivación tendrán un enfoque u otro en función del ámbito académico del investigador. Gonzales (2008) define a la motivación como “aquel impulso que despierta, inicia, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento”. Anteriormente, Espada (2006, p.150) plantea que la motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional y que “estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación”; Robbins (2004, p.155) define la motivación como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”; y, por su lado, Roussel (2000 p.28) propone que “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”. Atkinson (1964, p.103) plantea que “el estudio de la motivación se debe centrar en el análisis de los diversos factores que activan y dirigen las acciones del individuo”. Por otro lado, Vroom (1994, p.45) define la motivación laboral como “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo”.

De lo expuesto, podemos concluir que motivar o mantener motivado a alguien implica una acción y, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los jefes pueden analizar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. En este sentido, la motivación laboral es un factor determinante que toda organización debería tener en cuenta para mantener a sus empleados con intenciones de lograr su máximo rendimiento y, de esta manera, llegar a cumplir las metas de productividad que se establecen en la organización. Para el trabajador, la motivación es percibida como aquella energía que lo lleva a esforzarse por conseguir los objetivos laborales propuestos por la empresa y por él mismo.

3.2. Tipología

En este punto de la revisión teórica es pertinente realizar un análisis acerca de la tipología de la motivación. Desde el punto de vista conductual, la motivación puede ser de dos tipos: *intrínseca* o *extrínseca*. Ambos tipos de motivación juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas. La motivación es un tema primordial en la gestión del comportamiento organizacional, por lo que es de vital importancia lograr una combinación perfecta entre motivación intrínseca y extrínseca, temas que serán descritos a continuación.

La motivación de tipo *intrínseca* se evidencia cuando las conductas que muestra el colaborador están autorreguladas y surgen de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones netamente personales y propias. Respecto a la motivación intrínseca, Reeve (1994, p.60) ha determinado lo siguiente:

Las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Además, los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona una sensación de curiosidad y tendencia a la exploración. Este tipo de motivación emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. De manera que, cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades personales, autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca.

Así mismo, según Reeve (1994), las personas experimentan satisfacción al realizar

actividades en las cuales se sienten competentes, decididas e intrigadas. Además, plantea que esta búsqueda de motivación intrínseca influye en el individuo para que este se sienta competente e importante en su entorno. En este sentido, Deci y Ryan (Reeve, 1994) afirman que la apreciación que tienen los trabajadores sobre la retroalimentación de su trabajo tiene una relación directa con sus aptitudes de iniciar nuevas actividades; por lo que, si esta retroalimentación se percibe como positiva esta aumentara su motivación intrínseca y viceversa. Este punto representa una variable de estudio para la investigación y resulta interesante, ya que se relacionan las actividades propuestas por la organización, entendidas como metas u objetivos, con el nivel de motivación que muestran los colaboradores.

Por otro lado, podemos decir que “la motivación intrínseca es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización” (Ramírez, Abreu, Badii, 2008, p.72). De lo expuesto podemos concluir que, motivación intrínseca se refiere al conjunto de afectos y necesidades personales que empujan a la acción, es decir, aquella motivación que se genera a partir de factores internos de cada persona, cuya naturaleza es completamente psicológica. En otras palabras, este tipo de motivación nace del interior de cada colaborador, lo conduce a desarrollar ciertas actividades dentro de la organización sin existir la necesidad de estímulos externos como un aumento de sueldo o un ascenso, sino más bien surge con la finalidad de satisfacer aquellas necesidades propias, personales y no materiales.

A diferencia de la motivación intrínseca, la motivación *extrínseca* es aquella provocada por factores externos. Respecto a este tipo de motivación, "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona" (Reeve, 1994, p.65); en otras palabras, la motivación de tipo extrínseca alude a fuentes externas al individuo mismo. En este punto cabe señalar que, según Reeve, la motivación del colaborador puede verse afectada por factores extrínsecos como los reconocimientos monetarios (aumento salarial, bonos, etc.), reconocimientos no monetarios (reconocimiento público, correos de reconocimiento, etc.) y las propias relaciones que los colaboradores establecen con sus pares y sus líderes (supervisores, jefes, gerentes, etc.). En este punto es válido citar a Maslow (1943) y su teoría de la jerarquía de las necesidades, ya que dentro de los cinco tipos de necesidades que él propone se encuentran las sociales y las de autoestima o estimación.

Por un lado, las necesidades sociales incluyen el afecto, el sentido de pertenencia y la aceptación dentro de un grupo. Por otro lado, las necesidades de autoestima incluyen factores externos como el estatus, los reconocimientos y la atención que capta el colaborador. Es importante tener claro que cada una de estas necesidades cumple con un papel de agente

motivador crucial para los colaboradores. Para reforzar la última idea, mencionaremos a Clayton Alderfer, quien replantea la teoría de Maslow y presenta su propia teoría respecto a la motivación llamada teoría de la existencia, relación y progreso (ERS) en 1969. Este autor también resalta la importancia de la necesidad de relación, es decir, las relaciones interpersonales, de interacción, las necesidades sociales o de afiliación. Entonces, es de suma importancia tener en cuenta estos aspectos extrínsecos cuando se vaya a estudiar la motivación laboral.

Según Ramírez, Abreu y Badii (2008, p.14), “el estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta”.

Respecto a recompensa y castigo, Reeve (1994, p.70) plantea lo siguiente:

Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. En cambio, un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar.

Por otro lado, a partir de la teoría de la evaluación cognitiva propuesta por Deci y Ryan en 1985, Hinojosa (2014, p.38) concluye que “cuando el refuerzo extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tiene un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control, el efecto es negativo”. Si bien es cierto que este tipo de motivación se encuentra fuera del control de los propios empleados, es importante que la gerencia o los administradores de alto cargo dentro de las organizaciones no la descuiden, ya que muchas de estas recompensas son el resultado por el cual algunos colaboradores desempeñan sus funciones. Este punto representa otra variable a tener en cuenta para el análisis de la relación entre motivación y gestión del desempeño, ya que la retroalimentación y las recompensas son establecidas por la organización y como lo plantea la teoría, éstas influyen en el nivel de motivación de los colaboradores. Cabe resaltar que todo tipo de recompensa puede resultar positiva o negativa. Las recompensas más comunes son el salario, los ascensos y los reconocimientos verbales. Sin embargo, es necesario resaltar que el abuso continuado de estas recompensas por parte de los empleadores acaba influyendo de manera negativa en la conducta de los colaboradores, ya que “si se abusa de éstas, puede llegar un momento en el que los empleados se acostumbren a ellas y no sepan rendir con autonomía si no existe una recompensa de por medio” (Fernández, 2017, p.41).

3.3. Evolución teórica

Ahora bien, el concepto de motivación ha sido estudiado desde distintas perspectivas por

un gran número de autores y en contextos diferentes. A continuación, estudiaremos la evolución teórica respecto a este tópico, resaltando algunas de las teorías más significativas que resultan relevantes para la investigación.

Douglas McGregor (1960) propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa llamada “Teoría X”, y la otra positiva denominada “Teoría Y”. McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de los seres humanos está en cierto agrupamiento de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones. Según la teoría X, el trabajador suele ser egoísta e inherentemente le disgusta trabajar, evita responsabilidades y suele mostrarse indiferente ante los objetivos organizacionales, se resiste al cambio por naturaleza, es crédulo, no muy inteligente y fácil de manipular. En contraste con las premisas anteriormente mencionadas, la teoría Y propone que, si los colaboradores se muestran con un comportamiento pasivo es debido a la forma en que las organizaciones los tratan. Además, menciona que toda persona, potencialmente, puede desarrollar, asumir responsabilidades y comportarse de acuerdo con los objetivos que las organizaciones hayan planteado. Por último, señala que “la habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales” (Ramírez, Abreu, Badii, 2008, p.61) y plantea que, la gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.

Las implicancias que nos llevan a aceptar como relevante el análisis de McGregor son principalmente dos. En primer lugar, el marco teórico presentado expresa de manera más detallada los factores que implican la motivación laboral en comparación con las teorías establecidas con anterioridad. Estos factores, según la teoría, son el autocontrol y la autodirección. Para McGregor, el colaborador que toma propias decisiones se siente más cómodo y comprometido con su trabajo. Los colaboradores deberían tener cierto grado de independencia que les permita tomar decisiones propias en el trabajo, de manera que recurran a su potencial y se desarrollen dentro de la organización. Esto va a garantizar que los trabajadores mantengan su nivel de motivación o, en el mejor de los casos, se incremente. En segundo lugar, las ideas propuestas en esta teoría podrían maximizar la motivación de un empleado, teniendo en cuenta que la teoría Y supone que las necesidades de alto nivel dominan a los individuos y que las premisas de la teoría Y terminan siendo más válidas que las de la teoría X. Tanto las premisas de la teoría X como las de la teoría Y pueden ser apropiadas en situaciones particulares, pero “es responsabilidad de los directivos reconocer el potencial y hacer posible que los trabajadores lo desarrollen, estructurando políticas de forma que las personas puedan conseguir sus propias metas mientras cumplen las de la organización” (Robbins & Judge, 2013, p.55).

Años más tarde, McClelland (1961) plantea la teoría de las necesidades, en la cual propone que la motivación laboral está en función de tres necesidades: necesidad de logro (grado al cual un individuo desea realizar funciones difíciles, complicadas y desafiantes), necesidad del poder (típico en personas que tratan siempre de estar a cargo de alguna responsabilidad) y necesidad de afiliación (el individuo busca buenas relaciones interpersonales). Respecto a la necesidad de logro, Vilca Narváez (2010, p.8) señala lo siguiente:

El motivo de logro ha sido el más estudiado y la principal conclusión a la que se ha llegado es que las personas con un mayor motivo de logro prefieren trabajos con las siguientes características: que el resultado dependa de su propio esfuerzo, que tengan un grado moderado de dificultad o riesgos, y en los que haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución.

Este último punto resulta interesante, por lo que se analizará el vínculo o la posible influencia que la retroalimentación o feedback tiene en la motivación de los colaboradores en la organización al momento de desempeñar sus roles y ejecutar sus tareas. Las tres necesidades son aprendidas, por lo que “la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esas conductas, porque la motivación sólo se activa mediante determinados estímulos” (Vilca, 2010, p.62); entonces, las recompensas también tienen cierta implicancia en el proceso de gestión del desempeño, por lo que éstas tendrían un grado de influencia en la motivación. Otro punto relevante de la teoría propuesta por McClelland para la investigación es la necesidad de afiliación, ya que hace referencia a la importancia de las relaciones que el colaborador establece en la organización y el autor propone que este es un factor determinante en cuanto al nivel de motivación que muestran los colaboradores. Además, menciona que lo ideal es que se establezcan relaciones amables, cercanas, duraderas y sociales, ya que esto favorecerá para que el colaborador se mantenga motivado.

En 1964, Vroom presenta la teoría de las expectativas y explica por qué los individuos son motivados a seguir un comportamiento sobre otro. Lo que propone este autor es que el proceso comportamental de las personas está basado en el resultado esperado de tal comportamiento. De manera que, introduce tres conceptos clave para su teoría. El primero es la *valencia*, que es el nivel de deseo que muestra una persona por alcanzar una o más metas. El autor resalta que este deseo varía según la persona y el tiempo, siendo ajustada por la experiencia. El segundo concepto es la *expectativa*, ya que “el individuo cree que el esfuerzo que pone en su trabajo originará el resultado esperado” (Farías, 2017, p.19). El último concepto es la *instrumentalidad*, el cual “se refiere a la idea que la persona tiene con relación a la realización del trabajo, pues busca que la organización lo valore y por ende, reciba una recompensa” (Farías, 2017, p.19).

Más recientemente, se establecen teorías cuyos aportes resultan interesantes, debido a que

se centran en la descripción de la forma de potenciar y dirigir la conducta en el trabajo. A continuación, estudiaremos algunas de las más interesantes para fines de la investigación.

Según Locke, el establecimiento de metas concretas para los empleados es equivalente a buenos resultados en un futuro. Así, presenta la teoría del establecimiento de metas (1968), la cual plantea que el nivel de esfuerzo va a estar relacionado con el nivel de dificultad de los objetivos y metas planteadas en las organizaciones. A través de esta teoría, se pone en evidencia la capacidad que tienen los empleados para escoger las metas que buscan lograr y, además, el autor menciona que, con más frecuencia, los centros laborales cada vez están haciendo un mayor uso del establecimiento de metas y algunos incluso las separan por equipos o individuales, de manera que, al cumplir con los objetivos propuestos, tanto la empresa como los empleados obtienen beneficios. Desde el aporte propuesto por Locke, se concluye que el establecimiento de metas en una organización guarda cierta relación con el nivel de motivación que muestran los colaboradores, ya que la teoría plantea que el esfuerzo que muestren los trabajadores al cumplir con las tareas que implican sus roles va a estar relacionado con las metas establecidas y, según lo planteado por Vroom (1994), el esfuerzo que muestran las personas refleja el nivel de motivación que éstas poseen.

Deci y Ryan (1985) formulan la teoría de la autodeterminación y plantean la existencia de tres tipos de necesidades: de competencias, de autonomía y de correspondencia. Teniendo como base a esta teoría, Farías (2017) menciona lo siguiente respecto a los tipos de necesidades:

La necesidad de competencias se refiere a aquellas que buscan ejercitar nuevas habilidades y mejorarlas. La necesidad de autonomía aborda el hecho de ser capaz de tomar decisiones propias e independientes. La necesidad de correspondencia se trata de que los individuos se encuentran en búsqueda de vincularse con otros seres para sentirse socialmente aceptados. (p. 27)

Es pertinente resaltar el papel de la autonomía en esta teoría, ya que se propone que las personas actúan de manera eficaz si se desarrollan saludablemente y se plantea que las personas prefieren sentir que tienen control sobre sus acciones, para evitar que la realización de cierta tarea que antes se disfrutaba, ahora se puede experimentar más como si se tratara de una obligación, lo cual reduce la motivación. Es decir, siguiendo los planteamientos de esta teoría, si los colaboradores tienen cierto grado de autonomía y si se les permite tomar decisiones propias en el trabajo, van a mantener su nivel de motivación.

En 1988, Bandura presenta la teoría de la autoeficacia, también llamada teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social, y establece que “autoeficacia se refiere a la convicción que tiene un individuo respecto a ser capaz de realizar una tarea”. Bandura (1998, p.42) propone que a mayor autoeficacia, la persona tendrá mayor confianza en la propia capacidad para tener éxito.

Por ello, ante situaciones consideradas difíciles, las personas con baja autoeficacia disminuyen su esfuerzo o simplemente se dan por vencidos, mientras que aquellos individuos con un alto nivel de autoeficacia, tratarán con mayor ahínco y esmero superar el desafío. Además, según esta teoría, aquellos individuos que gozan de un nivel alto de autoeficacia suelen reaccionar al feedback o retroalimentación negativa con un nivel mayor de esfuerzo e, incluso, de motivación. Caso contrario a quienes poseen baja autoeficacia, ya que normalmente reducen su nivel de esfuerzo al recibir feedback o retroalimentación negativa. Esta teoría resulta interesante porque permite establecer una posible relación entre la retroalimentación (feedback) y la motivación.

La teoría del aprendizaje, planteada por Jones y George en 2006, está enfocada en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Esta teoría amplía la contribución al conocimiento de la motivación por parte de los gerentes. Al respecto, Jones y George (2010, p.41) introducen tres tópicos:

Cómo pueden motivar a las personas para que observen el comportamiento que tienen los demás y brindarles refuerzos para que se comporten de ese mismo modo (aprendizaje directo), cómo pueden motivar a las personas para que solas controlen su comportamiento (autorrefuerzo) y cómo el nivel de convicción de las personas sobre su capacidad de desempeñar con éxito un comportamiento afecta su motivación (eficacia personal).

El aporte más interesante para la investigación es la relación que propone la teoría entre el desempeño y las consecuencias que genera en la motivación de los colaboradores. Esta teoría se enfoca en elevar el papel importante que tiene la gestión del desempeño y la motivación de los colaboradores, vinculando los resultados que ellos mismos obtienen tras la realización de conductas deseadas y esperadas, y el logro de metas u objetivos anteriormente establecidos.

En el año 2003, Quijano y Navarro establecen relaciones a partir de las diversas propuestas teóricas ya planteadas anteriormente por distintos autores y proponen un modelo integrado de motivación, el cual trata de explicar la relación de ciertas variables en el estado de motivación de los empleados de una organización. Las variables que este modelo integra son tres: motivos, percepción de autoeficacia y percepción de instrumentalidad. A continuación, se presenta el modelo en mención.

Figura 3: Modelo complejo de motivación en el trabajo



Fuente: Navarro y Quijano (2003, pg. 645)

Tal y como se establece en la teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968), consideraremos que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. En base a lo planteado por Locke, Navarro y Quijano, las metas indican a la persona lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo tendrá que desarrollar para alcanzarla. Entonces, podemos plantear que, de alguna forma, la meta actúa como factor causante del comportamiento, dirigiéndolo y regulándolo. Los autores de este modelo proponen sustituir el concepto de metas por el de motivos, “utilizándolo en un significado extenso de lo que mueve a la acción, al margen de que esté o no bajo el control de la persona” (Navarro y Quijano, 2003, p.33). Así, consideramos que, son los motivos (metas) los principales determinantes del nivel de motivación y esfuerzo en el trabajo, y por ende del desempeño.

Para Navarro y Quijano, resulta fundamental tener en cuenta ciertas variables que medien en la relación que se ha establecido. La primera variable que se considera es la percepción de instrumentalidad o, tal y como lo define Vroom en su teoría (1964), la asociación entre primeros y segundos resultados con valencia para el trabajador. Para manejar un concepto más claro respecto a la instrumentalidad, esta se refiere a “la percepción que tiene el trabajador sobre la probabilidad de que los resultados que consigue para la organización conduzcan a unos segundos resultados, como la satisfacción de motivos (metas) o la consecución de metas personales deseadas” (Navarro y Quijano, 2003, p.33).

La segunda variable a considerar es la percepción de autoeficacia. Este concepto hace referencia “al juicio personal acerca de las creencias en las capacidades de uno mismo para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos para producir determinados logros” (Bandura, 1997, p.20). Tras el estudio de la teoría propuesta por Bandura, los autores del modelo, Navarro y Quijano (2003) plantean las siguientes consideraciones:

La autoeficacia es un proceso cognitivo previo a la expectativa de resultados, que se refiere a la

convicción de que el colaborador sabrá desempeñarse con éxito para conseguir ciertos logros. Además, es un concepto muy amplio relacionado no sólo con la conexión conducta-primeros resultados, sino con la percepción global sobre la capacidad personal en organizar y desarrollar cursos de acción (conducta) para conseguir determinados niveles de desempeño (resultados) adecuados al trabajo a realizar. (p. 38)

Del modelo propuesto por Navarro y Quijano (2003, p.44) podemos concluir que “la ejecución que una persona obtendrá en su trabajo (como indicador de su comportamiento motivado, es decir, del esfuerzo que ha realizado) vendrá determinada por la intensidad o fuerza de sus motivos, mediada por su percepción de instrumentalidad y su creencia de autoeficacia”.

A partir de la información presentada, hemos identificado las variables que impactan en la motivación de los colaboradores en una organización y que servirán para establecer los vínculos entre el proceso de gestión del desempeño y la motivación para fines de esta investigación. A continuación, se presentan dichas variables:

Tabla 2: Variables relacionadas a la gestión del desempeño que influyen en la motivación

Variables de la gestión de desempeño que influyen en la motivación	Autores
Establecimiento de metas (motivos)	Locke (1968), navarro y Quijano (2003)
Instrumentalidad	Vroom (1964), Navarro y Quijano (2003)
Autoeficacia	Bandura (1988), Navarro y Quijano (2003)
Relaciones interpersonales	McClelland (1961)
Autodirección y Autocontrol	Mc Gregor (1960)
Reconocimiento (monetario y no monetario)	Reeve (1994)
Feedback	McClelland (1961), Bandura (1988), Ramirez, Abreu y Badii (2008)

En primer lugar, se considera que el origen de la motivación recae en **las metas o anhelos** (“**motivos**” para Navarro y Quijano) que los colaboradores buscan alcanzar, ya sean personales (intrínsecos) u organizativos (extrínsecos); por lo tanto, será importante identificar qué motiva a cada colaborador. Según Locke (1968), el establecimiento de metas en una organización se relaciona con el nivel de motivación que muestran los colaboradores, ya que la teoría plantea que la intensidad o el esfuerzo que muestren los trabajadores al desarrollar sus tareas va a estar relacionado con las metas establecidas y “el esfuerzo que muestran las personas refleja el nivel de motivación que éstas poseen” (Vroom, 1964, p.106).

En segundo lugar, la **percepción de instrumentalidad** representa otra variable clave para

la investigación. Según Vroom (1964), este concepto hace referencia a la idea que la persona tiene respecto a la realización del trabajo, es decir, a la percepción de que los resultados que consigue para la organización conduzcan a la satisfacción de otras necesidades o al logro de otros resultados. Entonces, la instrumentalidad es una de las variables presente en los colaboradores, sobretodo en la etapa del desempeño mismo, que es en donde los colaboradores realizan las tareas que tienen previamente asignadas.

En tercer lugar, otra variable que se relaciona con la gestión del desempeño es la **percepción de autoeficacia**. Cabe comentar que este concepto ha sido estudiado por Bandura (1988, p.83), quien establece la teoría de la autoeficacia y la define como “el nivel de convicción que tiene un individuo respecto a ser capaz de realizar una tarea”. Al respecto, Navarro y Quijano (2003) mencionan que, si los colaboradores no se creen capaces de hacer un trabajo bien hecho y de conseguir resultados con su esfuerzo, es muy probable que abandonen y decaigan en su decisión de mantener ese esfuerzo para conseguir sus objetivos y satisfacer sus necesidades. De manera que, el papel que juegan los líderes en este punto es importante, ya que son ellos quienes pueden potenciar esta percepción de autoeficacia en los colaboradores, brindándoles las herramientas necesarias para que ellos puedan desarrollar sus funciones con conveniencia, generando un clima laboral favorable, cómodo y seguro a favor de ellos, procurando que las metas establecidas sean metas alcanzables y realizando un buen seguimiento (segunda etapa del proceso de gestión del desempeño), en donde identifiquen realmente si el nivel de autoeficacia de los colaboradores es el óptimo. Además, la teoría propone que “aquellos individuos con autoeficacia elevada responden a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con baja autoeficacia son propensos a reducir su esfuerzo cuando reciben retroalimentación negativa” (Navarro y Quijano, 2003, p.80). Se desprende así una posible relación entre la retroalimentación (última etapa del proceso de gestión del desempeño) y la motivación, en donde nuevamente el papel de los líderes resulta importante, ya que son ellos quienes se encargan de brindar el feedback a los colaboradores. Entonces, son los líderes quienes deben identificar el nivel de autoeficacia de cada colaborador antes de brindar el feedback, teniendo en cuenta que la manera en cómo se les brinda la retroalimentación puede llegar a afectar su motivación en el trabajo.

Las tres variables presentadas anteriormente (**establecimiento de metas, instrumentalidad y autoeficacia**) son las que plantea el “modelo complejo de motivación” de Quijano y Navarro (2003). Adicionalmente a la revisión teórica presentada, resulta pertinente incluir otros elementos que nos permitirán relacionar el proceso de gestión del desempeño con la motivación. Uno de ellos está constituido por las **relaciones interpersonales** que establece el colaborador en el trabajo. Según McClelland (1961), es importante mantener una relación cordial,

positiva y respetuosa para que el colaborador se sienta a gusto en el trabajo, su nivel de motivación se mantenga y logre un desempeño óptimo. Las relaciones que se establecen en la organización están presentes a lo largo de todas las etapas del proceso de gestión del desempeño, por lo que se analizará su influencia en la motivación de los colaboradores y constituye la cuarta variable identificada. Otro elemento importante en la motivación es la **capacidad de autodirección o autocontrol**, concepto introducido por McGregor en 1960 para referirse a la capacidad que tiene el colaborador de dirigir o manejar sus conductas y acciones sobre sí mismo. Este aspecto es relevante sobre todo en la etapa de desempeño mismo, en donde los colaboradores realizan las funciones que tienen a cargo. Es importante también considerar el **reconocimiento** que, como ya ha sido mencionado, puede ser monetario o no monetario

(Reeve, 1994). Si bien este no forma parte propiamente del ciclo de la gestión del desempeño, es un resultado o producto del proceso mismo; por lo que será tomado en cuenta como variable para fines de la investigación. Finalmente, estamos considerando la **retroalimentación o feedback**, variable que ha sido incluida en las teorías de varios autores: McClelland (1961), Bandura (1988) y, Abreu y Badii (2008). Los autores explican que el feedback mismo y la manera en cómo se da es un agente motivador que puede influenciar en la motivación del colaborador, por ello es que esta variable forma parte de nuestra investigación y será analizada exactamente en la etapa de retroalimentación del proceso de gestión del desempeño.

4. Estado del Arte

A continuación, se presentan algunos trabajos desarrollados en los últimos 15 años, relacionados con los temas de investigación (gestión del desempeño y motivación), en empresas de distintos sectores. Los estudios que serán expuestos a continuación en su mayoría evidencian la influencia positiva de la motivación de los colaboradores para un desempeño óptimo, sin embargo, encontramos dos estudios que, si concuerdan con el enfoque de la presente investigación, lo cual evidencia una oportunidad de investigación en esta línea.

En 2008, Dale Schunk publicó el artículo “Self-efficacy, motivation, and performance” en Inglaterra. El objetivo principal de este estudio con enfoque mixto era determinar si existía relación entre la autoeficiencia y la motivación, y explorar de qué manera esta influye en el rendimiento de las personas. Los resultados de este estudio fueron claros: conforme los empleados van realizando las tareas que tienen asignadas, deberían adquirir información sobre qué tan bien lo están haciendo, de manera que esta información influye en su autoeficacia para el aprendizaje y, por tanto, tendrá un impacto positivo en el desempeño continuo de los empleados.

En 2010, Akah Ndang William escribió su tesis de licenciatura titulada “Employee motivation and Performance” en Finlandia. Esta investigación fue realizada con un enfoque mixto y tuvo como objetivo principal analizar en qué magnitud puede ayudar cierto nivel de motivación a mejorar el desempeño de los empleados de la empresa Ultimate Companion, dedicada al otorgamiento de préstamos a pequeñas y medianas asociaciones empresariales, la comercialización de productos y la creación de redes. Además, buscaba conocer los factores que realmente provocan altos rendimientos, comprender las diferentes formas a través de las cuales se puede motivar a los trabajadores y establecer aspectos que podrían desarrollarse con el fin de mejorar el desempeño de los empleados. De este trabajo se obtuvo como resultados que la motivación y el desempeño de los empleados son fundamentales en la gestión de una empresa u organización, debido a que influye directamente en la productividad, las organizaciones deben establecer una verdadera estructura de motivación para lograr un mayor rendimiento por parte de los colaboradores, la motivación es importante en el desempeño de los empleados y se debe motivar a los empleados para lograr un mejor desempeño.

En 2011, Gary Jon Springer realizó un estudio con enfoque mixto y publicó un artículo titulado “A study of job motivation, satisfaction and performance among bank employees” en Estados Unidos. El objetivo principal del estudio era examinar la relación entre la satisfacción y la motivación laboral sobre el desempeño laboral en los empleados de una entidad bancaria, y determinar qué tipo de relación existe entre estas variables. Como resultados del estudio se obtuvo que, efectivamente, existe una relación positiva entre la satisfacción, motivación laboral y el desempeño laboral que demuestran los empleados en las organizaciones. Además, se concluyó que la relación entre la satisfacción y la motivación laboral permite predecir el desempeño laboral de los empleados. Por último, se resaltó la importancia de establecer estrategias para incrementar la satisfacción y la motivación laboral dentro de las organizaciones, de manera que los empleados puedan tener un mejor rendimiento en sus labores.

En 2013, Jacob Cherian y Jolly Jacob presentaron un estudio bajo el título de “Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees”. Esta investigación se realizó en Emiratos Árabes bajo un enfoque cuantitativo y participaron 1025 trabajadores de distintos sectores. El objetivo de este estudio era explicar cómo ciertos elementos como la autoeficacia pueden mejorar la motivación de los trabajadores hasta sentirse capaces de realizar sus tareas y, por ende, mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo. El resultado que se obtuvo fue que la autoeficacia influye positivamente en la motivación de los trabajadores, lo cual les permite mejorar su desempeño al realizar tareas que son capaces de realizar; sin embargo, para esto el trabajador debe tener sus actividades a cargo bien definidas, contar con los recursos necesarios

para realizar dichas tareas y, por último, haber tenido previamente una instrucción por parte de la organización de cómo se espera que realice dichas tareas.

En el mismo año, Ukaejiofo Rex Uzonna realiza una investigación en China titulada “Impact of motivation on employees performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus”. Este estudio de enfoque cuantitativo buscó identificar el impacto que tienen la motivación monetaria y no monetaria en el rendimiento de los trabajadores de una entidad bancaria de la región. De la investigación, se obtuvieron como resultados que, si se desea tener trabajadores más efectivos, se debe tener conocimiento básico de las necesidades que tienen los trabajadores, de manera que los gerentes puedan brindar oportunidades de crecimiento y trabajos desafiantes, lo que sirve para motivar a los trabajadores actuales. Por último, según el estudio, la motivación no monetaria (reconocimientos públicos, oportunidades de avance o ascenso, autonomía laboral, seguridad laboral, autoridad laboral, títulos de trabajo de prestigio, etc.) motiva más en comparación con la monetaria (bonificaciones, cheques, etc.).

Betancur, Henao y Vanegas, también en 2013, presentaron un proyecto profesional a través del cual se planteó la creación de una estrategia que permitiría elevar la motivación del personal junto al incremento de la productividad en la empresa colombiana Logros Publicitarios. Esto como respuesta a la problemática de la inexistencia de una estrategia motivacional en la empresa, por lo que el trabajo plantea emplear distintas herramientas que permitan incrementar la motivación con la finalidad de que también se incremente el desempeño de los trabajadores en la organización estudiada. Las herramientas que fueron propuestas son la elaboración de planes de capacitación, el desarrollo de actividades motivacionales, analizar el uso de incentivos por cumplimiento de objetivos, entre otros. Así, se buscaba fortalecer la autoestima del empleado para que se proponga nuevos retos, lo que incrementa su desempeño con la finalidad de alcanzar las metas establecidas, y de esta manera mejorar y facilitar el trabajo en equipo dentro de la empresa Logros Publicitarios.

En 2014, Caroline Njambi de Kenya presentó una investigación titulada “Factors Influencing Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance: A Case of AMREF Health Africa in Kenya”. Este estudio de enfoque mixto tuvo una muestra compuesta por 412 trabajadores de la organización AMREF Health Africa, que pertenece al sector de salud en Kenia. Uno de los objetivos de la investigación fue determinar los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en el nivel de motivación de los empleados de la organización en mención. Además, se buscó determinar el impacto que tiene la motivación, intrínseca y extrínseca, de los empleados en el desempeño que estos muestran en la organización AMREF Health Africa. Por un lado, se obtuvo como resultado que, los factores extrínsecos que influyen en la motivación son las

condiciones de trabajo, el salario que perciben, los beneficios complementarios que les son entregados y el ambiente de trabajo. Por otro lado, se obtuvo que los factores intrínsecos que influyen en la motivación son el reconocimiento del trabajo, el nivel en el que los empleados se sienten apreciados y la percepción que tienen los empleados de sus trabajos. Por último, se concluyó que el impacto que tiene la motivación en el desempeño mostrado por los trabajadores es positivo, es decir, mientras más motivados se encuentren, mejor será el desempeño que demuestren.

El mismo año, Naqvi Hamad, Muhammad Nadeem, Muhammad Abdullah y Naveed Ahmad presentan una investigación bajo el título de “Impact of Employee Motivation on Employee Performance: A Case Study of Private firms”. Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo y se realizó en el distrito de Multan en Pakistán. Los objetivos eran analizar los aspectos importantes de la motivación de los empleados en las empresas privadas de dicho distrito y los factores importantes que ayudan a las empresas a lograr un alto nivel de motivación en sus empleados. Los resultados de la investigación fueron que la motivación de los empleados es fundamental para el desempeño y la eficiencia que muestran y, así mismo, para el éxito de las empresas en Multan. Además, se concluyó que es importante que las empresas privadas desarrollen una estrategia de motivación a favor de los empleados, de manera que se les haga más fácil lograr sus objetivos personales y los de la empresa.

En 2015, Joseph Osabiya presentó un paper titulado “The effect of employees motivation on organizational performance”. Este estudio se realizó en Nigeria bajo un enfoque cuantitativo y tenía dos objetivos particulares: examinar los factores que afectan la motivación de los trabajadores y el efecto correspondiente de los factores motivacionales identificados en el desempeño de los trabajadores. Esta investigación concluyó que existen factores propios del empleado (intrínsecos) y otros propios del exterior (extrínsecos) que influyen en el nivel de motivación de los mismos. Además, se obtuvo que para que su desempeño sea el mejor, el equipo contratado debe trabajar como se les ha capacitado. Asimismo, se concluyó que existe una gran diferencia en el desempeño de trabajadores que están altamente motivados y los que no. Los trabajadores motivados tienen un sentido de pertenencia y reconocimiento hacia la organización que los impulsa a demostrar un mejor desempeño.

En 2016, Sobia Saeed y Faiza Maqbool de Países Bajos publicaron un paper con el título de “The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers’ motivation”. El objetivo principal de este estudio cuantitativo era investigar el efecto de las prácticas de evaluación del desempeño sobre la motivación laboral en las organizaciones del sector público en los Países Bajos. El análisis se basó en una encuesta realizada a 94 colaboradores

del sector en mención. Los resultados mostraron que la relación entre la evaluación de desempeño y el nivel de motivación de los empleados en el sector público de la región es positiva, es decir, mientras los empleados perciban una evaluación de desempeño clara, pertinente y justa, van a mantener sus niveles de motivación elevados, lo cual resulta siendo positivo para las organizaciones, ya que para los empleados motivados es más fácil demostrar un desempeño óptimo y lograr metas previamente establecidas. Además, se encontró que una gestión de desempeño objetiva puede resultar beneficiosa, aún cuando se concluyó que si una gestión de desempeño resulta ideal para una empresa, no significa que sea la gestión más óptima para todas las organizaciones del sector público en la región estudiada.

En 2017, Linh Nguyen My presentó su tesis titulada “The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness”. Este estudio se realizó en Finlandia, es de enfoque cuantitativo y la muestra fue de 3230 empleados de diversos sectores. El objetivo de esta investigación fue estudiar la definición de motivación para los empleados, sus conceptos, métodos y su vínculo con la eficacia organizacional. Además, buscaba descubrir qué factores motivan más a los empleados y brindar sugerencias a las empresas y los gerentes con el fin de incrementar la motivación de los empleados. Como resultado se obtuvo que la motivación de los colaboradores juega uno de los roles más importantes en el desempeño de su trabajo; por lo tanto, influye en la efectividad de las actividades que realizan en la organización. Asimismo, se concluyó que la motivación depende de factores intrínsecos y extrínsecos.

El mismo año, Anaïs Thibault Landry publicó su investigación de enfoque mixto titulada “The relation between Financial Incentives, Motivation and Performance”, cuyo objetivo principal era determinar si existe relación entre los incentivos financieros, la motivación, el desempeño y de qué manera esta relación influye en los empleados. De la investigación se concluyó que, los incentivos financieros son efectivos cuando las bonificaciones son distribuidas de manera justa, de manera que generan un sentido de competencia en los trabajadores, lo que, a su vez, fomenta mayor motivación autónoma y un mejor desempeño laboral. Además, el estudio propuso que la correcta planificación y administración de incentivos influye en la motivación de los trabajadores, lo que genera un aumento en el desempeño de estos.

En 2020, David Mbaty Mello y Kefilwe Thebayapelo publicaron un paper titulado “Impact of performance management and development system on employee motivation at Mahikeng local municipality”. El objetivo de este paper era explorar el impacto de un sistema de gestión y desarrollo del desempeño en la motivación de los empleados, analizar en qué magnitud puede ayudar cierto nivel de motivación a mejorar el desempeño de los empleados y tener conocimiento de las diversas formas en que se puede motivar a los empleados. Para este estudio

de enfoque cuantitativo se utilizó un cuestionario como instrumento principal para la recolección de datos y se seleccionó una muestra de 100 de un total de 801 empleados del municipio de Mahikeng en Sudáfrica. El paper concluyó que, todo empleado debe estar motivado para desempeñarse a su nivel más óptimo y existe una variedad de mecanismos para conseguir que los empleados pueden estar motivados. Si bien es cierto que el diseño e implementación efectivas de un sistema de gestión y desarrollo del desempeño es uno de estos mecanismos, en el caso de la organización sujeto de estudio, no contribuye de manera muy significativa en la influencia de la motivación de los empleados.

Por último, en el 2021, Juana María Escobar Zambrano presentó su tesis bajo el título “Evaluación del desempeño en tiempos de Covid-19 y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de la comercializadora de agroquímicos de la ciudad de Guayaquil”. Esta investigación de enfoque cuantitativo se realizó en Ecuador y tuvo como muestra a 30 trabajadores administrativos del sector agroquímico. El objetivo era diseñar una herramienta de seguimiento y mejora continua de la evaluación de desempeño para el personal administrativo de la organización sujeto de estudio. Además, se buscaba incrementar la motivación de los empleados y tener una organización más ética con respecto a la información que se les brinda a los trabajadores. Al construir una herramienta de evaluación que consistía en un feedback de mejora continua se consiguió una mejora en la productividad, teniendo una fijación clara de objetivos en el plan de seguimiento, lo que ayudó a definir fortalezas y debilidades de los profesionales, de manera que se pueda incrementar el desempeño de los trabajadores.

La mayoría de investigaciones presentadas aborda la relación entre la motivación y su impacto en el desempeño laboral. Sin embargo, dos estudios presentados sí estudian la influencia del sistema de gestión del desempeño en el estado de motivación laboral de los colaboradores. Estos estudios concuerdan con el enfoque de la presente investigación, por lo cual reafirmamos que el tema de estudio resulta interesante y representa una oportunidad de mejora a mediano y largo plazo.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se brinda información relevante sobre el marco contextual en el que se desarrolla la investigación. Adicionalmente a esto, se realiza un análisis de la situación actual del sector publicidad en el país y se explican las variaciones económicas en este rubro (especialmente los cambios en la publicidad outdoor). Además, se presenta a la empresa sujeto de estudio de la investigación. y se describe el proceso de gestión de desempeño en la misma.

La publicidad es considerada una de las muchas formas de comunicación. Cuenta con dos objetivos: generales y específicos. Los objetivos generales se clasifican según el propósito de éstos. Kotler (1967) propuso tres tipos de objetivos: informar, persuadir y recordar. Por otro lado, los objetivos específicos son más puntuales y autores como Stanton, Etzel y Walker (1962) proponen los siguientes: respaldar las ventas personales, mejorar relaciones con los distribuidores, introducir un producto nuevo, expandir el uso de un producto y contrarrestar la sustitución. Asimismo, se busca aumentar el consumo de los productos o servicios de la empresa, facilitar la introducción de la marca de una empresa en el mercado, aumentar la reputación de la empresa o de su producto, mejorar la imagen e incluso reposicionar la marca en términos de mercado y pensamiento del consumidor. Algunos autores consideran a la publicidad como un conjunto de estrategias que se orientan para dar a conocer un producto o servicio a la sociedad, pero no sólo busca dar a conocerlo, sino también busca otorgar una reputación de lo que ofrece. Danny Ortiz, empleadora del área de Marketing y Media Strategist en Cyberclick (2020, p.2) comenta que “la publicidad se puede entender como una fórmula de comunicación pagada que las empresas utilizan para poder darse a conocer en los diferentes medios disponibles en el mercado”.

Dentro de la publicidad se pueden encontrar dos ramas importantes en la cual están presentes múltiples organizaciones. Above the line (ATL) es un tipo de publicidad masiva basada en medios de comunicación como la televisión, el cine, la radio, la prensa y otros como la publicidad exterior o de vía pública, con el fin de promover las marcas o transmitir una oferta específica (Marketing Branding, 2013). El otro tipo de publicidad es Below the line (BTL), un tipo de publicidad que utiliza canales más directos para comunicarse con sus clientes. Estos pueden ser: correos electrónicos, llamadas telefónicas, eventos en el punto de venta, redes sociales, entre otros (Esan, 2015).

En el Perú, la Asociación peruana de agencias publicitarias (APAP) agrupa veintiocho empresas que desarrollan este tipo de actividad, como sigue:

Tabla 3: Asociación peruana de agencias publicitarias

Nombre de la Agencia de Publicidad	Procedencia de la Agencia	Tipo de Publicidad
ARTWORK PUBLICIDAD	Nacional	ATL
BOOM COMMUNICATIONS GROUP	Filial de una transnacional internacional	ATL
360 BTL	Filial de una transnacional de México	ATL Y BTL
CLARIN PUBLICIDAD	Nacional	ATL
CIRCUS COMUNICACION INTEGRADA	Nacional	ATL Y BTL
COMUNICA CON	Filial de una transnacional española	ATL
CUARZO PUBLICIDAD	Nacional	BTL
EL GARAJE LOWE	Nacional	ATL
FBI PUBLICIDAD	Filial de una transnacional americana	ATL
FAHRENHEIT	Filial de una transnacional americana	ATL
GARWICH BBDO	Filial de una transnacional americana	ATL Y BTL
GREY GROUP	Filial de una transnacional internacional	BTL
JWT	Filial de una transnacional americana	ATL Y BTL
INTERACTIVA INGENIA	Filial de una transnacional española	BTL
LATINBRANDS	Nacional	ATL
MAYO PUBLICIDAD	Nacional	ATL
McCANN ERICKSON	Filial de una transnacional americana	ATL
NEU EURO RSCG	Filial de una transnacional americana	BTL
OGILVY	Filial de una transnacional americana	ATL
OTOYA Y ASOCIADOS	Nacional	BTL
PENTA PERU	Nacional	BTL
PRAGMA DDB	Filial de una transnacional americana	BTL
PROPERU PUBLICIDAD	Nacional	ATL
PUBLICIDAD CAUSA	Nacional	ATL
PUBLICIS ASOCIADOS	Nacional	ATL

Tabla 3: Asociación peruana de agencias publicitarias (continuación)

Nombre de la Agencia de Publicidad	Procedencia de la Agencia	Tipo de Publicidad
QUÓRUM/NAZCA S&S	Nacional	ATL
TBWA/PERU	Filial de una transnacional americana	ATL
VISTACOM	Nacional	ATL

Fuente: ASAP – Asociación Peruana de Agencias Publicitarias (2019)

A continuación, se presentan algunas de las principales empresas de publicidad que se caracterizan por la efectividad de sus campañas y su presencia a nivel nacional.

- Grey Group, fundada en 1997, es una de las más exitosas compañías publicitarias que cuenta con presencia mundial (154 ciudades en 96 países). Fue comprada por WPP Group en 2005 por un valor de 1.3 billones de dólares. Esta empresa realiza todo el proceso publicitario, desde el estudio de mercado hasta la presentación final de la publicidad que se empleará y realiza todo tipo de publicidad (ATL y BTL). Sus principales clientes internacionales son P&G, Nokia, Volkswagen, Canon, Direc TV y a nivel nacional está a cargo de P&G, con publicidad estratégica ATL; La Positiva cuya estrategia es ATL, BTL y media services; LG con publicidad ATL y media services; GlaxoSmithKline con estrategia de publicidad ATL; etc.
- JWT, fundada en 1864, es la primera empresa en brindar el servicio completo de agencia de publicidad y también reconocida por haber producido el primer comercial en televisión en 1939. Esta empresa realiza publicidad de tipo ATL y es una de las más grandes de Estados Unidos y la cuarta más grande del mundo. Cuenta con importantes clientes internacionales como Bayer, Bloomberg, Ford, HSBC, Johnson & Johnson, etc.

Con respecto a sus clientes nacionales, encontramos a Shell, Isisl, Nokia, Belcorp, Interbank, Nestlé, etc.

- MAYO publicidad, empresa que nació en Perú y se extendió por otros países sudamericanos. Es una de las empresas miembro y forma parte del directorio de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APA) y cuenta con clientes como Claro, Gloria, Wong, Pontificia Universidad Católica del Perú y ha sido reconocida con importantes galardones a la publicidad como el premio ANDA, el Gran Max Effie, el FIAP y distinciones en festivales de New York.

Además de las empresas previamente mencionadas, en el sector publicitario se cuenta con otras de menor presencia a nivel nacional. Por ejemplo, ADN Creativa es una agencia de publicidad especializada en el área digital y presente en la industria más de 15 años con clientes

como Cruz del Sur, Microsoft y Mega Plaza; QUORUM, por su lado, cuenta con clientes como Alicorp, Nissan, Trident y Blanca Flor; y TRACE-Agencia de publicidad también posee una cartera de clientes importante conformada por Caja Trujillo y Hotel Korianka, que además ofrece servicios de comunicación, publicidad, branding, eventos, medios digitales, fotografía, etc.

La publicidad forma parte del rubro “servicios prestados a empresas”. La inversión en esta actividad a nivel nacional ha demostrado su importante papel en la promoción del crecimiento económico, la promoción de la integración y el posicionamiento empresarial (Andina, 2020). En el siguiente cuadro se muestra la evolución de la inversión en publicidad en el Perú desde el año 2016 al 2019.



La inversión en publicidad ha caído en un 20% aproximadamente desde el 2016. Así mismo, su participación en el PBI también cayó de 0.38% a 0.26% según datos del CPI. Son varios los factores que han podido influir en esta decadencia del sector. Las inversiones no sólo cayeron por empresas estatales, sino también por empresas privadas, especialmente en los rubros de mercado financiero y seguros, higiene doméstica, telefonía, bebidas y otros (CPI, 2020). Según Andina, agencia peruana de noticias y publicidad, la inversión publicitaria en el Perú fue de US\$583 millones en el año 2019, lo que representó una caída del 6% en relación a los US\$620 millones del año anterior (CPI mencionado por Andina, 2020). En los últimos años, la inversión en publicidad en el país disminuyó progresivamente; en el 2016 alcanzó los 725 millones de dólares y en el 2019 llegó a los 583 millones, según la empresa CPI (El Peruano, 2020). La cifra de inversión en publicidad de la que se hablaba hace unos años hoy ya no existe. “Calculamos que se reducirá en un 30%, por lo tanto, para este año fluctuaría entre 400 millones y 500 millones de dólares.

Este tipo de servicio se canaliza a través de distintos medios publicitarios. A continuación,

se podrá observar la participación de éstos en la inversión en este sector en los últimos años.

Tabla 4: Evolución de las Inversiones Publicitarias en los medios a nivel nacional

	2015	2016	2017	2018	2019
Televisión	49.40%	50.80%	47.90%	45.80%	42.90%
Internet	10.80%	11.90%	14.40%	17.30%	19.90%
Radio	10.40%	11.40%	12.70%	13.20%	12.30%
Vía Pública	9.60%	8.80%	8.80%	9.00%	10.30%
Diarios	13.20%	11.20%	10.30%	9.50%	9.60%
Cable	4.80%	4.30%	4.20%	3.70%	3.60%
Revistas	1.80%	1.70%	1.60%	1.50%	1.40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Participación PBI	0.37	0.38	0.31	0.28	0.26
Crecimiento	3.30%	3.90%	2.50%	3.90%	2.10%

Fuente: CPI – Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública (2020)

Podemos observar que la televisión es el medio publicitario o canal que concentró mayor inversión publicitaria en el 2019 con 250 millones de dólares, lo que representó un 42.9% del total invertido en el mercado a pesar de que está en caída en comparación a los años previos. A este medio le sigue el internet, canal que sigue en crecimiento y casi ha duplicado su participación en el mercado pasando de 10.8% a 19.9% en los últimos cinco años. El medio de vía pública, o publicidad outdoor, está mostrando crecimiento en los últimos dos años, pues al cierre del 2018 se obtuvo 56 millones de dólares en inversión publicitaria con una participación del 9% y para el año 2019, se invirtió 60 millones de dólares obteniendo una participación de 10.3%.

Martha Pacheco, doctora en Ciencias de la Información y profesora de Publicidad, definió a la publicidad outdoor o de vía pública de la siguiente manera:

Uno de los llamados medios convencionales, constituido por un vasto conjunto de soportes que poseen la característica común de hallarse instalados en el exterior, en la calle, de tal modo que salen al encuentro de su audiencia una vez que esta ha abandonado el ámbito privado y se introduce en las áreas de dominio y uso público (calles, vías de comunicación, vehículos e instalaciones de transporte público, recintos deportivos, etc) (Pacheco, 1995, p.3).

La publicidad outdoor se ha posicionado como el tercer formato en el que las empresas invirtieron más hasta fines del 2019. Un estudio realizado por Kantar IBOPE Media, reveló que el 97% de la población nacional está a gusto con los anuncios en vía pública (OOH, 2020). Según este estudio, entre los meses de enero 2018 y octubre 2019, la publicidad en vía pública tuvo más de 2237 anunciantes y más de 2790 marcas, de las cuales un 36% promocionaron sus productos y servicios exclusivamente en dicho canal. Así mismo, este año, hubo 600 nuevos anunciantes

(OOH, 2020).

El sector publicidad está cambiando, innovando y cada vez se vuelve más digital, lo que ocasiona que la inversión en publicidad tradicional (radio, televisión, diarios y revistas) esté cayendo. “La industria está muy golpeada, la publicidad tradicional cayó más todavía y migró hacia la digital” (El Peruano, 2020). Actualmente, la participación del sector publicitario en el país disminuyó en un 61.05% debido al Estado de Emergencia Nacional, lo cual ha significado un gran retroceso para el sector. A raíz de esta situación, muchas empresas se vieron obligadas a reorientar sus campañas de marketing y publicidad, lo que aceleró una tendencia que ya preveía el mercado, una transición de los medios tradicionales hacia los medios digitales (El Peruano, 2020). Desde el inicio de la pandemia, la inversión publicitaria es la que más sufre en el sector de las comunicaciones, esto debido a que las empresas se enfocan en otras áreas en estos momentos de crisis y se detiene la inversión para un gran grupo de empresas (El Peruano, 2020).

1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, en este caso, es necesario para profundizar en el conocimiento del sector publicitario a nivel nacional y, sobre todo, la situación de Latin American Outdoors (LAO) con respecto a su entorno.

1.1. Rivalidad entre competidores

Para LAO, el nivel de rivalidad entre competidores es alto. En la industria publicitaria peruana, las empresas compiten con precios y servicios de buena calidad. Como se ha señalado anteriormente, son veintiocho las empresas dedicadas a la publicidad outdoor. Latin American Outdoors, por su lado, si bien es una empresa en crecimiento con clientes fuertes, no es la única dentro del mercado que realiza esfuerzos para mejorar su reputación y posición en el mercado. A esto se le suma la competencia mencionada en párrafos previos que ofrecen los mismos servicios y algunos por menor precio, lo cual puede significar una preferencia por la competencia. Además, la organización no compete únicamente por los clientes, sino también con la rápida y constante evolución de la tecnología, la innovación y la aproximación de la publicidad cada vez más hacia el mundo digital.

1.2. Amenaza de ingreso de posibles sustitutos

El nivel de amenaza de posibles sustitutos es alto, dado que hay otros medios de publicidad (televisión, radio, diarios, otros medios digitales, etc.) que pueden llegar a una cantidad de público inclusive mayor que la publicidad *outdoor* y, en algunos casos, puede ser menos costoso que realizar un contrato con Latin American Outdoors. En medio de la coyuntura actual, la organización no ha estado atendiendo el mismo nivel de demanda que solía atender antes del periodo de incertidumbre, a diferencia de otros medios de publicidad (radio, televisión, diarios,

etc.) que son más comunes, cotidianos, necesarios y sirven principalmente para mantener informada a la sociedad. Además, los negocios *e-commerce* están creciendo cada vez más y obteniendo mayores ganancias, motivo por el cual no pueden pasar desapercibidos al momento de analizar la posibilidad de la aparición de sustitutos para la publicidad *outdoor*.

1.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La posibilidad de entrada de nuevos competidores en el sector se puede calificar como de un nivel medio. Existen ciertas barreras de entrada, una de ellas y la más importante, es la barrera legal, pues se tienen que solicitar y tramitar licencias y permisos para poder ofrecer distintos servicios a los clientes. Asimismo, acceder a los canales de distribución resulta complicado, se debe realizar un estudio de mercado profundo y completo que permita fijar de manera oportuna el público objetivo, conocer los límites y las oportunidades del mercado, etc. Los posibles nuevos competidores serían aquellas empresas que se dedican a la publicidad digital. Si bien es cierto que el uso de la tecnología está en constante crecimiento, las empresas dedicadas a la publicidad digital pueden ver una alternativa de crecimiento en la publicidad convencional, dentro de las cuales se encuentra la publicidad *outdoor*.

1.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que poseen los clientes es alto. La existencia de la competencia directa que tiene Latin American Outdoors permite que los clientes tengan más opciones al momento de decidir con qué empresa trabajar. Si bien es cierto que, LAO es una empresa mediana que posee una cartera de clientes de buena reputación, el hecho de que su competencia ofrezca los mismos servicios y en algunos casos a un menor precio, incrementa el poder de negociación de los clientes, de manera que aumenta también la capacidad que poseen éstos para diferenciar los productos y elegir aquel que más se acomode a sus necesidades. Dentro de este punto, un factor que no se puede dejar de mencionar es la situación económica de los clientes, ya que también dependerá de este factor la evaluación que realicen acerca del tipo de servicio que esperan poder conseguir (calidad, precio, etc.). Entonces, la situación económica del cliente jugará un papel importante para definir el nivel de poder de negociación que éste posee.

1.5. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación que poseen los proveedores se puede considerar como de nivel medio. Esto se debe principalmente a que Latin American Outdoors cuenta con varios proveedores fijos hace muchos años. Si bien es cierto que, también cuenta con proveedores estacionales, son sólo en las épocas de demanda alta en las que normalmente se contacta con nuevos proveedores. Sin embargo, al ser proveedores estacionales, no se hacen esfuerzos por establecer un lazo laboral fuerte o duradero en el tiempo. Además, existe un gran número de

proveedores que pueden ser elegidos por LAO si en caso se requiera de sus servicios.

2. Análisis PESTE

2.1. Factor Político

A raíz de la coyuntura ocasionada por el Covid-19 nos encontramos en una crisis política en la cual se han promulgado una serie de decretos de emergencia para hacer frente y disminuir la cantidad de personas afectadas por esta pandemia que perjudica a todos los sectores de la población. Entre los decretos que se han promulgado, el más importante y con mayor efecto es el del estado de emergencia. Este decreto de urgencia se promulgó a partir del 15 de marzo del año 2020 por un plazo inicial de quince días; sin embargo, se ha extendido hasta la fecha actual. Además, los inmensos problemas políticos ligados a la corrupción llevaron a la destitución del entonces presidente Martín Vizcarra. Esto generó que el entonces presidente del Congreso, Manuel Merino, asuma el cargo como presidente de la República, lo que provocó un total disgusto y decepción para la población, que inició una gran marcha en señal de rechazo a los cambios gubernamentales que terminó en trifulcas e incluso ocasionó la muerte de varios compatriotas. Esto tuvo como repercusión la renuncia de Manuel Merino y el paso a una nueva elección de un presidente de transición que hasta el día de hoy ocupa el cargo, Francisco Sagasti. Este factor ocasionó que todas las empresas tuvieran que replantear sus estrategias y objetivos, debido a que sus ingresos y la forma en que solían desempeñar sus labores se veían afectados ya no sólo debido al estado de emergencia sanitaria, sino también por la crisis política que se vivía. Por su parte, Latin American Outdoors cumplió con los decretos promulgados, se acató la cuarentena total establecida por el Estado, las operaciones presenciales estuvieron suspendidas por varios meses, el trabajo remoto se convirtió en la nueva normalidad para los trabajadores de la empresa y hasta la actualidad se siguen acatando las órdenes de estado.

2.2. Factor Económico

El impacto del COVID-19 ha afectado las operaciones de la mayoría de empresas a nivel mundial y se vivió una gran recesión económica durante el año 2020. Miles de empresas, cuyo core business no es la venta de bienes de primera necesidad, cerraron sus locales o detuvieron sus operaciones temporalmente el último año, lo que incrementó el estancamiento económico mundial. En el caso de Perú, según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, el PBI cayó 13.9% el último año debido a la pandemia del Coronavirus. En este contexto, son las micro y pequeñas empresas (mypes) las que se han visto más afectadas debido a que la demanda de sus productos cayó intempestivamente (Economía Verde, 2020). Sumado a ello, las medidas de restricción impuestas han impedido que la mayoría de negocios “cuenta con la mano de obra necesaria para trabajar con normalidad, lo cual ocasiona

un grave inconveniente considerando que muchas de ellas están vinculadas con los sectores manufacturero y de servicios, en donde el papel que juegan los empleados es fundamental” (Economía Verde, 2020). Por otro lado, el establecimiento de medidas de reactivación económica ha sido importante para toda organización, ya que se está buscando garantizar el financiamiento de reposición de fondos de capital para empresas que enfrentan pagos con sus trabajadores y con terceros, mediante créditos para capital de trabajo, así como para reestructuración y refinanciamiento de deudas (Economía Verde, 2020). Es una realidad que la economía nacional decayó a raíz de la pandemia y que varias actividades se vieron muy afectadas, entre ellas la publicidad de vía pública o outdoor, ya que fue reemplazada en gran parte por la publicidad digital, lo que significó una caída de ingresos para las empresas dedicadas a este rubro. Latin American Outdoors, como el resto de negocios, resultó afectado, el nivel de demanda de ventas y servicios brindados cayó notoriamente en comparación con el año previo a la pandemia. Además de ello, la organización se vio en la necesidad de despedir a una parte de su planilla y mantener a otra en periodo de suspensión de actividades.

2.3. Factor Social

A causa del Covid-19, la sociedad ha cambiado drásticamente en el Perú y el mundo. Respecto al ámbito laboral, una característica de la población que conservó su puesto de trabajo es la realización de trabajo remoto o, como es más conocido, teletrabajo. Lorenzo (2020) señala que “el trabajo a distancia ya estaba inventado, pero ahora será el principal motor de la productividad y del crecimiento de las economías”, esto debido principalmente a que se debe priorizar el distanciamiento social como medida esencial para combatir la Covid-19. Latin American Outdoors, como ha sido mencionado anteriormente, suspendió el trabajo presencial y los trabajadores de la organización se dedicaron a trabajar bajo la modalidad del homeoffice desde el 16 de marzo hasta el 7 de diciembre del 2020 cuando se inició a trabajar de manera presencial y homeoffice según las nuevas condiciones salubres a causa de Covid-19 resguardando el distanciamiento social y turnando al personal para reducir el aforo de las oficinas a la mitad. El teletrabajo también tuvo consecuencias en el estado de ánimo de los trabajadores, muchos de ellos manifestaban cuadros de estrés y/o ansiedad, y algunos planteaban que la carga laboral se sentía más pesada trabajando desde casa, en comparación de cuando lo hacían en las oficinas de la organización. El reto ha sido grande para LAO y todas las empresas afectadas por la coyuntura actual en la que vivimos; sin embargo, se han realizado los mejores esfuerzos para que las operaciones de las organizaciones no se detengan.

2.4. Factor Tecnológico

La rápida globalización de los mercados y la alta competencia en el desarrollo de nueva

tecnología, posibilitó la mejora de las redes de telecomunicación del país. Así mismo, esta mejora en infraestructura tecnológica se ha visto beneficiada, además, por la incursión del capital extranjero a raíz de las privatizaciones, siendo el campo más importante el de las comunicaciones; sin embargo, implementar mejoras tecnológicas puede resultar difícil debido a los altos costos. Por otro lado, el contexto actual presenta una gran oportunidad para las empresas y las invita a innovar, de manera que puedan hacer frente a la disminución inminente de la demanda. Esto ha venido ocurriendo desde antes de la crisis, muchas empresas empezaron a invertir en softwares e infraestructuras tecnológicas, tanto para grandes como para medianas empresas, y todo esto debido a la transformación digital que vive en el mundo actual. Latin American Outdoors cuenta con NISIRA el cual es un ERP (Enterprise Resource Planning) – Planificación de Recursos Empresariales que permite desarrollar un sistema integral que administra todos los recursos en todas las áreas de la organización, ya que cuentan con la versión comercial que a diferencia de las otras versiones de este ERP está se enfoca en gestionar los procesos necesarios para construir y comercializar los servicios de publicidad que ofrece LAO.

2.5. Factor Ecológico

Según el Congreso de la República (2009):

Los gobiernos juegan una función importante en la formulación de políticas que conlleven a una reducción de la contaminación y a la conservación de los recursos naturales y el ambiente, muestra de ello son las leyes que se promulgan. Es importante tener un crecimiento responsable puesto que el crecimiento económico sin sustentabilidad ambiental y equidad social destruye y agota los recursos naturales, degrada el ambiente y la calidad de vida, y genera procesos poco solidarios de distribución de la riqueza. (p. 1)

En la actualidad, el Perú continúa con la optimización de sus esfuerzos para desarrollar mejoras en cuanto a sostenibilidad, medio ambiente y bienestar social. Según Walther Reátegui (2018), estas tendencias se hacen más visibles en la gestión empresarial y se puede percibir el esfuerzo por establecer políticas, procesos y presupuestos con el objetivo de integrarse a las empresas socialmente responsables. Particularmente en el caso de Latin American Outdoors, este factor influye al momento de la planificación y la elección de proveedores, ya que se analizan mucho el tipo de materiales que utilizará la empresa para la elaboración de los productos solicitados por los clientes, con el objetivo de continuar e incentivar un desarrollo empresarial sostenible.

3. Latin American Outdoors (LAO)

Latin American Outdoors (LAO) es una sociedad anónima de capital privado con dueños de nacionalidad peruana formada hace más de 20 años con la intención de desarrollar la publicidad

en vía pública (outdoor). Sus dos accionistas son Juan Manuel Barboza Barco y Manuel Panizo Soler. La misión de la organización es ser una de las más grandes empresas de publicidad en vía pública con alta presencia de sus servicios (paneles, murallas, postes, etc.) en todas las ciudades del Perú. Así mismo, brinda soluciones innovadoras de acuerdo al perfil de cada cliente, añadiendo valor competitivo y diferencial a su negocio. La visión de la empresa es ser reconocida como líder en el mercado de la publicidad exterior, ofreciendo excelencia en su servicio. La cultura de la empresa tiene bien definidos sus valores, pensando tanto en el bienestar del cliente como en el de los trabajadores, entre los que destacan la integridad, el compromiso, la proactividad, el trabajo en equipo y la energía.

En el año 2018, IPSOS presentó el estudio “Diagnóstico y Perspectivas de la Publicidad Exterior en el Perú” con el objetivo de recoger el sentir de los principales clientes y anunciantes sobre la situación actual del out of home (OOH), publicidad outdoor o publicidad exterior en el país. Al respecto, el diario La República (2019, p.1) publicó:

Para realizar esta investigación, IPSOS consideró algunos indicadores como contratación regular, consideración de próximas campañas, consideración a clientes, servicio de calidad, entre otros. Tras obtener y analizar los resultados, el promedio simple de todos los KPI's arrojó que Latin American Outdoors se ubicaba en el séptimo lugar del ranking con un porcentaje de 27%.

Latin American Outdoors desarrolló 5 acciones que destacaron en vía pública en el año 2019. La primera fue la de campaña “&Nada” de Coca-Cola en la cual se presentaba una nueva bebida refrescante mediante un panel ubicado en el Óvalo Gutierrez. La segunda acción fue la campaña “Inca Kola Verano”, la cual se da cada año entre los meses de enero y marzo con ubicación en la carretera Panamericana Sur mediante paneles monumentales. En esta campaña la marca utilizó una de las ubicaciones más emblemáticas de Latin American Outdoors y se trató del tanque que se ubica en el kilómetro 36 de la carretera. Esta pieza ganó dos galardones de plata en los premios TOTEM 2019 en la categoría “Paneles del Sur 2019 – Votación del jurado” y “Mejor creatividad en edificación”. La tercera acción fue la campaña de Plaza Vea para presentar su tienda online y que estuvo ubicada, también, en la Panamericana Sur y que fue visto, según datos de la misma organización, por más de 56 mil personas y contó con troqueles e iluminación LED. La cuarta acción fue la campaña “Lima no para” de Powerade para aprovechar los Juegos Panamericanos cuyos espacios publicitarios fueron el Estadio Nacional, el Estadio San Marcos y la Villa Deportiva del Callao con el anuncio “Lima no para, sigue tu rutina”. Por último, estuvo la campaña de Sprite en verano que llevaba el mensaje de “Mantente fresco con una Sprite bien helada”, mediante un panel ubicado en la Panamericana Sur en el kilómetro 32, Punta Hermosa, y, además de estar en ambos frentes (adelante y atrás), contó con iluminación especial para que sea más vistoso en las noches (OOH, 2019).

La empresa mantiene una estructura orgánica de naturaleza funcional, es decir, posee una “distribución formal de los empleos dentro de la organización que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p.37). Actualmente, la organización cuenta con un equipo humano calificado y especializado en el diseño, la fabricación y comercialización de medios publicitarios conformado por 26 trabajadores quienes están distribuidos en áreas y jefaturas: comercial, operaciones, finanzas, legal, recursos humanos y contabilidad (Ver Anexo A). En este punto cabe señalar que el número de trabajadores antes de la pandemia del Coronavirus era mayor al actual, un puesto de trabajo fue dado de baja en la organización, cuatro empleados tuvieron que ser removidos de sus puestos de trabajo, en su mayoría practicantes, y algunos fueron reemplazados, dos ejecutivos comerciales y el jefe de mantenimiento eléctrico. La organización cuenta además con sub contratistas externos a la empresa que se dedican a la instalación y desinstalación de elementos, impresiones, mandados, etc. en las diferentes ciudades a nivel nacional.



El pilar de la organización es el director general, Eduardo Cueto, quien delega funciones al Gerente General, Arnaldo Botuzo. Tanto el director como el gerente general de Latin American Outdoors definen el rumbo de la empresa (corto, mediano y largo plazo), organizan los recursos con los que cuenta la entidad, fijan los objetivos que guían el camino hacia el rumbo esperado, entre otros roles asociados al cargo.

La gerencia comercial tiene como función principal la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de las relaciones con los actuales clientes. Además, se encarga de evaluar la rentabilidad de cada uno de los elementos físicos que ofrece LAO y en base a ese análisis, tomar decisiones sobre alguna modificación, es decir, si aumentar más la publicidad con estos elementos o la viabilidad de utilizar otros nuevos. Está integrada por el gerente del área, jefe de ventas, jefe de proyectos y un coordinador comercial. El jefe de ventas tiene a cargo a cinco ejecutivos de ventas y un asistente comercial.

La gerencia de operaciones se encarga de las negociaciones con proveedores, así como la instalación, desinstalación y mantenimiento de los elementos que ofrece la organización. En esta área, además del gerente del área, hay una jefatura de mantenimiento eléctrico, un asistente de mantenimiento eléctrico, un analista de operaciones y un asistente de operaciones.

La función del área legal contempla la evaluación de contratos y el control de la normativa referente a la utilización de los distintos materiales que LAO ofrece a sus clientes (paneles, carteles, vallas, etc.). En esta área se distinguen al gerente legal, un jefe de área y dos practicantes.

La gestión de recursos humanos está a cargo de una jefatura que reporta igualmente a la gerencia general. Tiene como responsabilidades intervenir en el proceso de la toma de decisiones, colaborar con la gerencia en temas de remuneración y la creación del plan de compensaciones. De igual manera, lleva a cabo la administración del personal, que implica el manejo de datos personales, contratos laborales, tiempos de trabajo, gestión de nóminas y prestaciones de seguro social. Por último, planifica el proceso de desarrollo del personal mediante el entrenamiento, la capacitación y las oportunidades de carrera dentro de la empresa. Según el modelo de Bersin (Bersin by Deloitte, 2014), el nivel de madurez de esta jefatura de recursos humanos es Nivel 1, que representa un bajo grado de alineamiento de recursos humanos con la estrategia empresarial, se enfoca sólo en la precisión de datos, mediciones operacionales y de índole regulatoria, es decir, se trata de una gestión reactiva con reportes operacionales.

El organigrama incluye una jefatura de finanzas, que reporta directamente a la gerencia general. Al jefe del área le reportan la encargada de cobranzas y la encargada de facturación. Esta jefatura, además, tiene designado a un motorizado que está a disposición de los requerimientos de transporte de documentos que implican los cargos de esta área. Por último, la contabilidad de Latin American Outdoors es una función que se encuentra tercerizada a cargo de un estudio contable externo.

Es importante señalar que, Latin American Outdoors se encuentra operando de manera semipresencial en su oficina principal ubicada en el distrito de San Isidro en Lima. Al comienzo de la pandemia, todo el personal realizó teletrabajo (home office) debido a las medidas gubernamentales que se establecieron. Sin embargo, después de cuatro meses se dio la reactivación económica, época en la que la mayoría de trabajadores volvió a las oficinas, a excepción de las personas consideradas como población vulnerable debido a una condición médica riesgosa. A raíz de esta crisis, Latin American Outdoors realizó una reducción de personal y, además, se adaptó a las nuevas medidas sanitarias implementadas por el gobierno. Entre las nuevas medidas sanitarias establecidas en la organización está, el trabajar con mascarilla en todo momento, respetar los dos metros de distancia entre colaboradores y evitar el contacto físico entre

personas.

4. Gestión del desempeño de Latin American Outdoors (LAO)

La información que será presentada en este acápite del capítulo ha sido obtenida tras la realización de entrevistas exploratorias al gerente general de la organización y a los gerentes de las áreas más destacadas de la misma.

En Latin American Outdoors (LAO), la gestión del desempeño está a cargo tanto de la jefatura de recursos humanos como de la gerencia general. El proceso se lleva a cabo a través de cuatro etapas (Ver flujograma en el Anexo K).

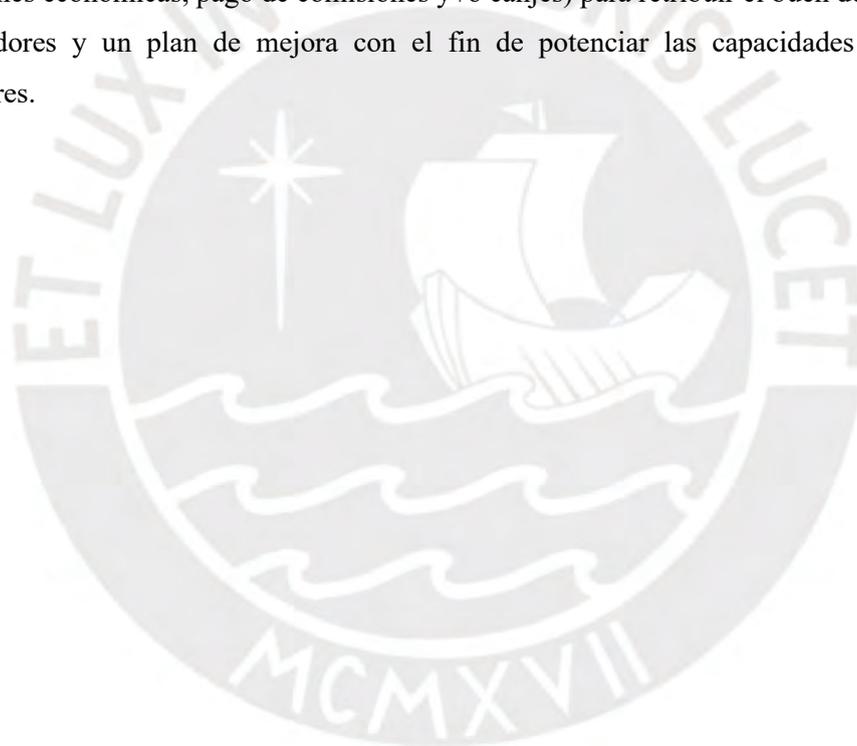
La primera etapa es la planificación, en la que participan los líderes de cada área y también los colaboradores. Este proceso se realiza de manera semestral (al inicio y a mitad de cada año) y permite establecer las metas que deben cumplir los trabajadores. Estas metas se definen mediante una negociación entre los trabajadores y los líderes directos, son estos últimos quienes determinan cuáles consideran que son las metas y objetivos que se pueden llegar a cumplir. Los jefes directos recopilan la información y luego la presentan mediante un informe a los gerentes de área, quienes finalmente, afinan y establecen los objetivos de manera oficial. Una vez definidos los objetivos, estos son informados a los trabajadores en las distintas áreas. Cabe señalar que, los objetivos que se establecen son específicos dependiendo de cada puesto de trabajo.

La segunda etapa es el desempeño y seguimiento. Las actividades de esta etapa las realizan tanto los colaboradores como los líderes de cada área. Por un lado, el desempeño mismo está a cargo de los colaboradores. Por otro lado, el seguimiento está a cargo de las jefaturas de cada área y de los supervisores. Este se basa en una observación, revisión y acompañamiento permanente a cada trabajador, en donde se monitorean, por ejemplo, la evolución de las ventas o la fluctuación de contratos; además, se procura tener control constante de los tiempos de trabajo de los colaboradores, el estado de las licencias de los elementos ofrecidos por la organización, la condición de los proyectos, etc.

La tercera etapa es la evaluación del desempeño y está a cargo de los líderes de cada área. Ellos son los encargados de realizar el análisis de las metas y objetivos alcanzados por cada área, contrastando lo planificado con lo logrado. Además, se informa acerca de las actividades realizadas en cada área al gerente respectivo, destacando los incidentes críticos y los logros resaltantes en el proceso. Del mismo modo, como parte de la etapa de evaluación, cada gerente de área realiza un reporte semanal con destino a la gerencia general, en donde se mencionan los resultados obtenidos por área, se informa acerca del desempeño de los trabajadores y se destacan puntos clave para las áreas (oportunidades de mejora, incidentes críticos, procesos y herramientas). Finalmente, se lleva a cabo una reunión todos los meses en donde participan los

gerentes de área, el gerente general y algunas jefaturas con el objetivo de realizar un análisis del desempeño de la organización y evaluar el logro de los objetivos establecidos en la planificación semestral.

La última etapa de la gestión del desempeño es la retroalimentación. Este proceso busca velar por la mejora continua del desempeño de la organización y tiene como punto de partida la información obtenida en la etapa previa. De las reuniones mensuales entre jefes y gerentes de área, luego de analizar el desempeño de cada área, se identifican oportunidades de mejora que son transmitidas posteriormente a los trabajadores a través de los jefes directos por medio de pequeñas entrevistas mensuales. Así, se busca que los colaboradores obtengan mejores resultados para cumplir con los objetivos trazados. De igual manera, mensualmente, la gerencia, junto con la jefatura de recursos humanos elaboran un plan de recompensas (reconocimientos públicos, bonificaciones económicas, pago de comisiones y /o canjes) para retribuir el buen desempeño de los trabajadores y un plan de mejora con el fin de potenciar las capacidades de algunos colaboradores.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describirá la metodología que se desarrollará con la finalidad de cumplir el objetivo principal de la presente investigación. En primer lugar, se detallará el alcance de la investigación, el enfoque que este estudio tiene y el horizonte de tiempo en el cual se desarrolla. Luego, se consideran las unidades de observación, es decir, quienes son los involucrados en el sujeto de estudio y las herramientas de recolección que se utilizan para el desarrollo de la investigación. Por último, se planteará la secuencia metodológica que sigue la investigación.

1. Alcance

La presente investigación tiene un alcance descriptivo y exploratorio. Por un lado, es de alcance descriptivo debido a que se presentan características de un proceso dentro de una organización concreta como es la gestión de desempeño en Latin American Outdoors y, de igual manera, se expone el estado de motivación que poseen los colaboradores de la organización. Por otro lado, es de alcance exploratorio ya que se busca obtener información, identificar conceptos o variables, explorar dentro de una realidad específica como es el caso de la empresa LAO y conocer más la naturaleza de un fenómeno como es la gestión del desempeño y su impacto en la motivación de los colaboradores un contexto determinado, tal como lo es la relación entre el proceso de gestión del desempeño y la motivación de los colaboradores de la organización sujeto de estudio. Aun cuando se trata de variables de estudio conocidas, gestión del desempeño y motivación laboral, esta investigación busca comprender un fenómeno como es la posible influencia de la gestión del desempeño en el estado de motivación que muestran los colaboradores de la empresa sujeto de estudio.

2. Enfoque

En la presente investigación se aplicará un enfoque netamente cualitativo, el cual consiste en usar información sin medición numérica con el objetivo de describir o afinar preguntas de investigación durante el proceso de interpretación, además, no se generalizan de manera probabilística los resultados encontrados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Además, este enfoque permitirá “una mayor flexibilidad en cuanto al estudio, enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce y Pasco, 2015). El estudio de las variables, sin la manipulación intencionada de las mismas, será eje fundamental para lograr los objetivos planteados, observar y describir cómo la gestión del desempeño de Latin American Outdoors puede influir en la motivación de sus trabajadores.

3. Horizonte temporal

La investigación tiene un horizonte temporal de carácter transversal, ya que la recolección de datos se obtendrá del propio objeto de estudio durante el periodo de tiempo que tome la investigación.

4. Unidades de observación

Para la investigación, las unidades de observación están delimitadas según el nivel jerárquico y el rol que juegan en el proceso de gestión del desempeño y en la motivación de los colaboradores de Latin American Outdoors:

- Gerencia general: Principal responsable de la administración de la empresa.
- Gerencia de áreas: Encargados de la dirección, supervisión y coordinación de actividades con la finalidad de cumplir los objetivos del área.
- Jefaturas y supervisores: Responsables de gestionar actividades específicas de sus áreas, teniendo contacto constante y directo con los colaboradores para garantizar la eficacia de las actividades.
- Colaboradores: Empleados con tareas específicas a cargo, cuyo desempeño es evaluado por sus líderes.

5. Herramientas de recolección

“Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (Arias, 2006). Las herramientas de recolección permiten la recopilación de datos con respecto a los fenómenos de las unidades de análisis, grupos, participantes, etc. Este proceso implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzca a reunir datos con un fin específico, y para ello se cuenta con una gran variedad de instrumentos o técnicas (Baptista, Collado y Sampieri; 2014).

Para esta investigación, la recolección de información se realizó principalmente por fuentes primarias, es decir, se utilizaron las entrevistas (exploratorias y a profundidad) como principal instrumento cualitativo. La entrevista es definida como una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (Baptista, Collado y Sampieri; 2014).

Las entrevistas semiestructuradas se diseñaron con la finalidad de responder a las preguntas y los objetivos de la investigación. Para ello, se realizaron entrevistas exploratorias dirigidas al gerente general, gerentes de área y a la jefa de recursos humanos. De igual manera, las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo con los jefes y colaboradores.

6. Secuencia metodológica

Para la recopilación y el análisis de información en la presente investigación se planteó

una secuencia metodológica de nueve fases, las cuales se muestran a continuación.

6.1. Revisión preliminar

La primera etapa de la investigación corresponde a una revisión preliminar de las variables de estudio y del objeto de estudio, Latin American Outdoors. Esto con la finalidad de poder plantear un tema, preguntas y objetivos de investigación que sean viables y relevantes. Paralelo, se tuvo un primer contacto con la empresa, la que nos autorizó usar a la organización como sujeto de estudio y, además, se comprometieron a brindar la información necesaria para lograr los objetivos planteados. Del mismo modo, en esta etapa se realizó una revisión preliminar de los conceptos que contribuyen en la delimitación del tema y el establecimiento de los objetivos de la investigación.

6.2. Revisión teórica

Esta segunda etapa corresponde a un estudio teórico, iniciando con una revisión bibliográfica de las principales variables de investigación: la gestión del desempeño y la motivación laboral. Para el apartado de gestión del desempeño se partió de la definición del desempeño laboral y los factores que influyen en éste, se señaló la importancia del proceso de gestión del desempeño y se presentó el ciclo de la gestión del desempeño. Del mismo modo se abordó la variable motivación laboral, presentando la evolución teórica del concepto para luego dar paso a explicar la tipología de la motivación, en donde se destacaron los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca. Posteriormente, se consideraron algunas teorías clásicas y contemporáneas pertinentes para el estudio. Para concluir con el marco teórico se hizo un análisis de la relación entre desempeño y motivación laboral, con el fin de establecer los elementos del proceso de gestión del desempeño que podrían influir en la motivación de los colaboradores de la organización.

Como resultado de este análisis, se identificaron los elementos relevantes en cada una de las variables (gestión del desempeño y motivación laboral) que permiten operacionalizar la presente investigación. Se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5: Variables del proceso de gestión del desempeño en LAO que impactan en la motivación de los colaboradores

Eje	Variables	Conceptos	Tipo de Motivación
Proceso de gestión del desempeño en LAO	Establecimiento de metas (motivos)	Planeamiento	Intrínseca y Extrínseca
	Relación con el líder		Extrínseca
	Autoeficacia	Desempeño y Seguimiento	Intrínseca
	Autodirección y Autocontrol		Intrínseca
	Instrumentalidad		Intrínseca
	Relación con el líder		Extrínseca
	Relación con el líder		Extrínseca
	Feedback	Evaluación	Extrínseca
	Reconocimiento (no monetario)	Retroalimentación	Extrínseca
	Relación con el líder		Extrínseca
	Reconocimientos (monetarios y no monetarios)	Resultado del desempeño	Extrínseca

6.3. Análisis contextual

Se realizó un análisis contextual acerca del sector publicitario nacional, en el cual se realizó una breve revisión conceptual de publicidad, ya que es el sector en el cual se ubica la organización sujeto de estudio. También se toca el tema de la posición del sector en el mercado nacional y se presenta a las empresas que representan la competencia de Latin American Outdoor. Respecto a Latin American Outdoors, se relata brevemente su historia, se describe la estructura organizacional que esta empresa tiene y la manera en cómo se ejecuta la gestión de desempeño en la organización.

6.4. Entrevistas a expertos:

Se consideró oportuno realizar entrevistas a expertos con el objetivo de recopilar información precisa y validar la importancia de la gestión del desempeño, la motivación laboral y la relación de ambas variables de estudio. Los expertos entrevistados fueron principalmente dos académicos, quienes son docentes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú: Ana María Beingolea Chávez y Paloma Martínez-Hague.

6.5. Diseño de instrumentos:

- Estructura de las entrevistas

Se definió la estructura, el formato y el contenido para poder recoger de manera confiable

la información necesaria para la investigación. Las entrevistas semiestructuradas, exploratorias y a profundidad, están divididas en dos grandes bloques que coinciden con las dos variables de estudio de la investigación: gestión del desempeño y motivación laboral. Cada bloque contiene un conjunto de preguntas que están dirigidas a responder las preguntas y los objetivos de investigación establecidos.

- Validación de entrevistas

Se procedió a validar las entrevistas semi estructuradas diseñadas previamente (en cuanto a estructura, formato y contenido) con la ayuda de tres expertos en metodología de investigación: Martha Pachecho Mariselli, Romy Guardamino Baskovich y Juan Pasco Herrera.

6.6. Entrevistas

Tabla 6: Matriz de encuestas realizadas a los trabajadores de Latin American Outdoors

INSTRUMENTO	MUESTRA
Entrevistas Exploratorias	Gerente general Gerente de Operaciones Gerente comercial Gerente Legal Jefa de Recursos humanos
Entrevistas a profundidad	Jefe y Analista: Jefe de Ventas Jefe de Proyectos Jefe de Finanzas Jefe Legal Jefe de Mantenimiento Eléctrico Analista de Operaciones
Entrevistas a profundidad	Colaboradores: Coordinador comercial Asistente Comercial Ejecutivos Comerciales (5) Asistente de Mantenimiento Eléctrico Asistente de Operaciones Encargado de Cobranzas Encargado de Facturación

6.1.1. Entrevistas exploratorias

Las entrevistas exploratorias estuvieron dirigidas a los miembros del nivel gerencial y a la jefa de recursos humanos de Latin American Outdoors con el fin de conocer el proceso de gestión del desempeño en la organización y contar con su perspectiva sobre el estado de motivación que muestran los colaboradores. Se realizaron las siguientes entrevistas exploratorias:

- Gerente General
- Gerente Comercial

- Gerente de Operaciones
- Gerente Legal
- Jefa de Recursos Humanos

6.6.1. Estructura de la entrevista

Se consideró pertinente que las entrevistas de exploración realizadas al gerente general (Ver Anexo G), gerentes de área (Ver Anexo H) y a la jefa de RRHH (Ver Anexo I) sean semiestructuradas con la finalidad de aprovechar el uso de la herramienta y recoger la mayor cantidad de información valiosa para cumplir los objetivos de la investigación. La estructura de estas entrevistas se dividió en dos bloques según las variables de investigación y cada bloque contenía diferentes preguntas.

- **Gestión del desempeño:** la finalidad de este bloque de preguntas era conocer el proceso de gestión del desempeño de Latin American Outdoors, identificar cuáles de las etapas estudiadas en el marco teórico están presentes en el proceso que lleva a cabo la organización y conocer a detalle cada una de estas etapas (periodicidad del ciclo de gestión del desempeño, actores involucrados en el proceso, funciones que se desarrollan dentro del ciclo, finalidad, etc.).
- **Motivación laboral:** las preguntas de este bloque tienen como objetivo conocer la perspectiva de los gerentes y la de la jefa de RRHH con respecto a los esfuerzos que se realizan en Latin American Outdoors para mantener motivados a los trabajadores de la organización. Además, se busca conocer las percepciones de los entrevistados sobre el impacto de algunas prácticas organizacionales en la motivación de los colaboradores.

6.6.2. Entrevistas a profundidad

a. Jefes y Analista

Las primeras entrevistas a profundidad que se realizaron estuvieron dirigidas a cuatro jefes y un analista de Latin American Outdoors. El objetivo era contrastar la información obtenida respecto al proceso de gestión del desempeño, conocer más a detalle cómo se desarrollan las etapas del proceso en cada área y las funciones que se realizan en cada etapa. Además, se buscó conocer la percepción que tenían los entrevistados respecto al nivel de motivación de los colaboradores y, sobre todo, a la posible influencia del proceso de gestión del desempeño en la motivación de los colaboradores.

- Estructura de la entrevista

Las entrevistas a profundidad dirigidas a jefes y a un analista fueron semiestructuradas, se armaron dos bloques de preguntas según las dos variables de estudio de la investigación.

Gestión del desempeño: este bloque se dividió en cuatro sub bloques. La finalidad era contrastar la información acerca de las etapas de la gestión del desempeño brindada por los gerentes y la jefa de RRHH en las entrevistas exploratorias. Además, se buscó conocer información más detallada respecto a las funciones y los actores involucrados en cada etapa del ciclo de desempeño de LAO. Por último, algunas preguntas estuvieron dirigidas a conocer la opinión de los entrevistados en cuanto a la posible influencia del proceso de gestión del desempeño en el nivel de motivación que muestran los colaboradores.

Motivación laboral: el objetivo principal de este bloque era conocer si los entrevistados se sentían motivados o no. Además, se recogió la opinión que tenían éstos respecto al nivel de motivación que ellos perciben en los colaboradores, aquello que los motiva y lo que no.

b. Colaboradores

Las entrevistas a profundidad realizadas a los colaboradores de Latin American Outdoors tuvieron como objetivos contrastar la información obtenida por parte de los gerentes, jefes y supervisores respecto al proceso de gestión del desempeño de la organización y conocer la perspectiva de los entrevistados acerca de su participación en cada etapa del ciclo de desempeño y de la relación establecida entre ellos y sus líderes. Además, se buscó conocer el estado de motivación de los entrevistados y, sobre todo, cómo influía la gestión del desempeño en su propio nivel de motivación.

- Estructura de la entrevista

Estas entrevistas a profundidad dirigidas a los colaboradores de LAO también fueron semiestructuradas y se dividieron en dos bloques con un conjunto de interrogantes cada uno (Ver Anexo J).

Gestión del desempeño: la finalidad de este bloque de preguntas era recoger su percepción acerca del proceso del proceso de gestión del desempeño en LAO. Además, se buscó conocer el sentir de los colaboradores en cada una de las etapas de esta gestión, por lo que este bloque se dividió en cuatro sub bloques, según las etapas del ciclo de gestión del desempeño. Se recogió información valiosa respecto a las funciones que cumplen los colaboradores en cada una de estas etapas y cómo perciben ellos mismos la relación establecida con sus líderes.

Motivación laboral: las preguntas de este bloque tuvieron como objetivo conocer el estado de motivación de los colaboradores de LAO. Además, se buscó obtener la opinión de los colaboradores con respecto a los esfuerzos que LAO realiza para mantener motivado a su capital humano. Por último, se recogió información respecto aquellos aspectos de la organización que los motivan o no. La información obtenida en esta parte de la entrevista buscó responder la

pregunta de investigación respecto al estado de motivación actual que muestran los colaboradores de la organización.

6.7. Trabajo de Campo

6.7.1. Consentimiento informado y confidencialidad

Desde el mes de marzo del año 2020 se inició la comunicación con Latin American Outdoors (llamadas telefónicas y correos electrónicos), con el gerente general y la jefa de recursos humanos para informarles acerca del objetivo de la presente investigación, y confirmar su disposición para ser el sujeto de estudio en esta investigación. Posteriormente, durante el proceso de recojo de información se les presentó a todos los entrevistados el consentimiento informado (Ver Anexo M), a través del cual permitían que las entrevistas realizadas sean grabadas con fines únicamente académicos y se les informaba que todo lo que digan sería tratado de manera confidencial.

6.7.2. Desarrollo de entrevistas

El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de diciembre del 2020 y febrero del 2021. Para la presente investigación, se realizaron un total de 25 entrevistas, entre exploratorias y a profundidad. Las entrevistas, algunas presenciales y otras virtuales, estuvieron dirigidas al gerente general, gerentes de área, jefaturas de área, supervisores y colaboradores. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 40 minutos. Los propios investigadores fueron los encargados de realizar las entrevistas y de tomar apuntes acerca del comportamiento que éstos iban mostrando. Se procuró desarrollar las entrevistas con claridad y generar un ambiente favorable para que los entrevistados se sintieran cómodos. Por un lado, las primeras entrevistas que se llevaron a cabo fueron las exploratorias, que estuvieron dirigidas al gerente general de la empresa, a los gerentes de área y a la jefa de RRHH. Las primeras entrevistas exploratorias fueron dirigidas al gerente general y a la jefa de recursos humanos para conocer específicamente el proceso de gestión del desempeño de Latin American Outdoors, y se realizaron en la primera semana del mes de diciembre del 2020. Por otro lado, las 20 entrevistas a profundidad dirigidas a jefes, supervisores y colaboradores de Latin American Outdoors se realizaron entre los meses de enero y febrero del año 2021. En este punto, cabe resaltar que algunas de las entrevistas se realizaron de manera virtual haciendo uso de la plataforma Google Meet, y otras de manera presencial en las oficinas de la misma organización.

6.8. Análisis de Hallazgos

Para sistematizar la información obtenida de las entrevistas, se procedió a realizar las transcripciones respectivas de la totalidad de entrevistas a profundidad realizadas. Para continuar con el proceso de sistematización, se dio lugar a la codificación, es decir, a la creación de códigos

que permitieron analizar la información de manera más ordenada. Por último, se utilizó el programa Excel para procesar la información codificada. El uso de estas herramientas permitió tener un mejor manejo y análisis de la información obtenida, lo cual facilitó el establecimiento de hallazgos, para luego elaborar las conclusiones y recomendaciones.

6.9. Conclusiones y Recomendaciones

Por último, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones luego de analizar los hallazgos previamente identificados. Las conclusiones, principalmente, se enfocaron en dar respuesta a las preguntas de investigación y las recomendaciones fueron planteadas en base a los hallazgos obtenidos y la teoría recopilada previamente.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordarán los hallazgos de la investigación a partir de las entrevistas, exploratorias y a profundidad, realizadas a 22 trabajadores de la organización Latin American Outdoors (Ver Anexo L), quienes tuvieron disposición y tiempo durante la ejecución del trabajo de campo. En primer lugar, se hará una breve descripción de la población entrevistada y luego se analizará cada una de las variables de la gestión del desempeño que podrían influenciar en la motivación de los colaboradores de la organización, las cuales han sido detalladas en capítulos anteriores.

El análisis se realizará, específicamente, según cada una de las etapas del proceso de gestión de desempeño y las áreas más importantes de la organización (comercial, operaciones y finanzas). El área legal, al estar compuesta por un jefe y dos practicantes no será tomada en cuenta como fuente de información para responder a las preguntas de investigación, ya que no cuenta con presencia de colaboradores, quienes son el sujeto de estudio. Para este análisis se utilizarán exclusivamente los resultados de las entrevistas realizadas a jefes y colaboradores de las tres áreas mencionadas con la finalidad de describir las tendencias encontradas y los elementos emergentes.

Antes de presentar los hallazgos, es preciso indicar que los entrevistados son hombres y mujeres con estudios superiores completos quienes estuvieron de acuerdo en colaborar con esta investigación de manera confidencial, por lo que su identidad será protegida y no se hará uso de nombres propios en ningún momento del presente capítulo. En la Tabla 7 se presenta información respecto al número de jefes y colaboradores entrevistados según cada área de la organización.

Tabla 7: Entrevistas a jefes y colaboradores según área

ÁREAS	ENTREVISTADOS
COMERCIAL	JEFE 1 (J1) JEFE 2 (J2) COLABORADOR 1 (C1) COLABORADOR 2 (C2) COLABORADOR 3 (C3) COLABORADOR 4 (C4) COLABORADOR 5 (C5) COLABORADOR 6 (C6) COLABORADOR 7 (C7)
OPERACIONES	JEFE 3 (J3) JEFE 4 (J4) COLABORADOR 8 (C8) COLABORADOR 9 (C9)
FINANZAS	JEFE 5 (J5) COLABORADOR 10 (C10) COLABORADOR 11 (C11)

Después de haber realizado las entrevistas a profundidad dirigidas a jefes y colaboradores de la organización, se procedió a realizar las transcripciones de las mismas para poder iniciar el proceso de codificación, en donde se utilizaron diversos códigos que fueron agrupados por categorías, con el objetivo de facilitar el análisis de hallazgos de la investigación. En este procedimiento se pudo observar que, en Latin American Outdoors, el proceso de gestión del desempeño y la motivación se relacionan a través del propio ciclo de la gestión del desempeño, dado que las cuatro etapas que lo componen representan cuatro puntos fundamentales dentro de los cuales se observan procesos que resultan ser motivadores o no para los colaboradores. La manera en cómo influyen es lo que se verá en el desarrollo de cada ciclo de gestión que se presenta en esta sección.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, el cual se compone principalmente de entrevistas a profundidad, mediante las cuales se explora la posible influencia del proceso de gestión del desempeño que realiza Latin American Outdoors en el estado de motivación de los colaboradores de la organización.

1. Gestión del desempeño

En esta sección se analizarán los aspectos de la gestión del desempeño que pueden influir en la motivación laboral de los trabajadores de Latin American Outdoors, desde la perspectiva de los colaboradores. Esto se realiza, primero, describiendo cada etapa del ciclo de gestión del desempeño de Latin American Outdoors y, segundo, descomponiendo las etapas en categorías: establecimiento de metas, participación en el establecimiento de metas, relación con el líder, autocontrol, autoeficacia, instrumentalidad, periodicidad de la evaluación, valoración del proceso de evaluación y motivación por feedback.

1.1. Planificación

El punto de partida del análisis de los hallazgos es la planificación, que es la primera etapa del proceso de gestión del desempeño presentado en el marco teórico; esta se caracteriza por el establecimiento de metas y el plan de acción. A continuación, se presentan y profundizan las variables correspondientes a esta etapa.

1.1.1. Establecimiento de metas

Esta variable muestra la percepción de los colaboradores con respecto al establecimiento de metas, el cual se define como la acción de crear y comunicar un objetivo con la intención de que los participantes del proceso interioricen la meta como una parte fundamental para el objetivo de la empresa.

a. Área Comercial

La percepción de los colaboradores con respecto al establecimiento de metas del área comercial es considerada existente y clara en cinco de los siete colaboradores, ya que cinco de ellos saben que tienen que vender una cantidad exacta de elementos por cartera de clientes o que tienen que alcanzar una cantidad determinada de ingresos:

- *“Los objetivos se establecen según las capacidades de cada persona, y también los clientes que tenga a cargo, ya sea clientes directos o sea agencias.” (C1)*

Pero los otros dos colaboradores mencionan no tener una meta clara por parte de la organización, como lo evidenciamos en la siguiente cita:

- *“Como no es que me asignen exactamente una meta, entonces, no hay una motivación de por medio que me digan que, este, presente algo de manera más rápida o que me digan que cosas hay que mejorar para que se realicen mejores ventas.” (C5)*

La motivación de los colaboradores del área comercial, con respecto a la planificación de las metas, es positiva. Esto se evidencia en las entrevistas donde indicaron que, en un nivel del 1 al 5, donde 1 es el nivel más bajo y 5 el nivel más alto, la motivación promedio de los colaboradores del área es de 3, ya que perciben que las metas tienen aspectos positivos y negativos:

- *“Yo diría que un 3, ya que, dichas metas muchas veces pueden ser muy retadoras en cuanto a que nuestros jefes son conscientes de nuestras capacidades, pero siempre una empresa espera más del trabajador”. (C3)*
- *“4, ¿por qué el más alto? porque, si de principio no tienes una meta, sobre todo tiene que ser realizable, y ambiciosa, el hecho que sea ambiciosa no descarta de ninguna manera que sea realizable, tiene que ser un número real, llegar, que uno pueda llegar con argumentos sólidos.” (C4)*

b. Área de Operaciones

Los colaboradores del área de operaciones perciben que las metas son de nivel táctico, ya que son de corto plazo y están ligadas a proyectos específicos; incluso no las consideran como metas, debido a que es parte de sus acciones del día a día, lo que influye negativamente en su motivación puesto que consideran que las acciones son fáciles de cumplir y poco retadoras, como lo mencionó un colaborador.

- *“La verdad no influye mucho porque la planeación es... o sea, no es tan compleja, no me lleva a algo más amplio. No, no... o sea, no lo veo mucho ahí que motive. El planeamiento de una obra o de algo... no. No sé cómo podría explicarte bien esto. Ya, bueno, la*

motivación no es mucha porque el planeamiento en sí es simple y es algo más rutinario, en sí.” (C9)

Por otro lado, la opinión los dos jefes de operaciones discrepa con la percepción de sus colaboradores, debido a que afirman que las metas que tienen sus colaboradores si los motivan, ya que al preguntarles si estas metas motivaban a los colaboradores, afirman lo siguiente:

- *“Sí, las metas que establece son motivadoras para los colaboradores, tanto como para mí, como para mis trabajadores, es motivadora” (J3)*

Cabe resaltar que aquí se deja en evidencia la primera discrepancia de percepción entre jefes y colaboradores. Al igual que en el área comercial, se les preguntó a los colaboradores del área de operaciones acerca de su nivel de motivación según las metas establecidas en una escala del 1 al 5, donde 1 es el nivel más bajo y 5 el nivel más alto. En consecuencia, la motivación promedio de los colaboradores de operaciones es de 3, ya que perciben aspectos positivos y negativos con respecto a las metas.

c. Área de Finanzas

La apreciación de las metas en el área de finanzas por parte de los colaboradores, en la etapa de planeamiento, es percibida de manera clara y relevante dentro de la organización, puesto que sus metas las consideran bien definidas y parte fundamental para lograr los objetivos de la organización. El nivel de la motivación de los colaboradores del área de finanzas fue medida de la misma forma de las dos colaboradoras del área comercial y de operaciones con una escala del 1 al 5, donde 1 es el nivel más bajo y 5 el nivel más alto, la motivación promedio de los colaboradores de finanzas es de 3 en la etapa de planeamiento siendo el promedio más alto a comparación del área comercial y de operaciones, ya que en su totalidad de colaboradores reconocen tener dichas metas y comprender su relevancia :

- *“Yo diría que un 3 ¿no? en sí, bueno, nosotros no, digamos que la responsabilidad que tenemos es bastante grande ¿no? con el tema, al menos en mi caso de asegurar ingresos, entonces, la motivación está ahí, día a día” (C10)*
- *“Ah, cuando hay proyectos, un 4 cuando se realizan o están encaminados los proyectos, claro que sí motivan, motivan un montón porque la producción, si uno ve que su empresa produce, por supuesto que te da ánimos a trabajar y te comprometes más”. (C11)*

En la Tabla 8 se muestran las principales citas recolectadas de las entrevistas realizadas a los colaboradores de LAO respecto a la variable establecimiento de metas.

Tabla 8: Hallazgos de establecimiento de metas

<p>Pregunta 2 (Guía de entrevista a colaboradores): ¿Qué le parece la manera en la que se establecen las metas en la organización?</p> <p>Pregunta 5 (Guía de entrevista a colaboradores): En una escala del 1 al 4, donde 1 es el nivel más bajo, y 4 es el nivel más alto, ¿cuánto lo motivan las metas que establece la organización y por qué?</p>	
Unidad de Análisis	Perspectivas positivas respecto al establecimiento de metas
C 5	<i>“Yo considero que un 4, porque son metas que realmente son, como repito, reales ¿no? son acorde al mercado, al movimiento del mercado, y a los clientes.”</i>
C 4	<i>“Los objetivos que la empresa se plantea son buenos en el aspecto de que, al trazarse la meta de ventas, los ejecutivos, por el tipo de elementos que la empresa tiene, logran cumplir, inclusive hasta superan la meta “</i>
	Perspectivas negativas respecto al establecimiento de metas
C 10	<i>“No, me gustaría que solicitaran mi opinión en algunas, en algunos procedimientos ¿no? en lo que tenga que, en lo que respecta con la información que yo trabajo”</i>

Resumiendo, acerca de la percepción del establecimiento de metas en Latin American Outdoors, se puede afirmar que los colaboradores que perciben tener una meta clara y relevante para su desempeño tienen un mayor grado de motivación con respecto a la minoría de colaboradores que no perciben metas bien establecida o que éstas no tienen tanta relevancia dentro de la organización. Además, la totalidad de colaboradores que sí perciben positivamente sus metas, mencionan que uno de los factores que afecta negativamente a su motivación es que a veces las metas pueden ser demasiado desafiantes, provocando así una percepción negativa ante la misma. (Ver Figura 6)

Figura 6: Influencia del establecimiento de metas en la motivación de los colaboradores



1.1.2. Participación en el establecimiento de metas

Con respecto a la variable “participación en el establecimiento de metas” se calificará como participación activa a la decisión de tomar en cuenta la opinión de los colaboradores dentro de la planificación de las metas que se les establecen y participación no activa a la percepción de los colaboradores de no tomar en cuenta su opinión en el establecimiento de metas.

a. Área Comercial

En esta área la participación de los colaboradores es heterogénea, debido a que cinco de los siete colaboradores consideran tener una participación activa en el planteamiento de las metas que se les asigna:

- *Sí claro, porque, nosotros como ejecutivos somos los que sabemos cómo se mueve cada cliente. (C1)*

Por el contrario, los otros dos colaboradores perciben una participación no activa, puesto que no se sienten parte de la planificación de las metas del área:

- *“No consideran, no me, no me piden una opinión personal del tema de trabajo, porque todos esos objetivos, metas o acuerdos, o políticas, se coordinan entre gerencias, tanto la gerencia comercial, como la gerencia general; yo solo me aboco al tema operativo” (C7)*

Cabe mencionar que, los colaboradores que perciben una participación activa de las metas son las mismas que poseen una percepción positiva de las metas y los colaboradores que perciben una participación no activa de las metas son las que creen no tener metas claras y definidas.

b. Área de Operaciones

En el área de operaciones la participación que perciben los colaboradores es de una participación activa, debido a que dentro de la planificación operativa que ellos consideran tener, su opinión es tomada con mucha importancia:

- *“Respecto al plan, a los planes de acción y si mi opinión importa, bueno, sí importa bastante nuestra opinión, y mi opinión personal en el tiempo que estuve como practicante sí, sí se tomó en cuenta para varios aspectos.” (C8)*

Asimismo, los jefes de esta área consideran que esta participación es importante, ya que la planificación tiene que ir acorde a las capacidades y opiniones de sus colaboradores.

c. Área de Finanzas

La participación de los colaboradores del área de finanzas es activa, debido a que perciben que sus opiniones son tomadas en cuenta por el tiempo que llevan en la empresa y los conocimientos en las tendencias de pago y cobranzas que tienen los clientes y proveedores; además, consideran que su participación en el establecimiento de las metas ayuda a garantizar la eficiencia en su área:

- *“Entonces, a veces nosotros, digamos que tenemos que hacer muchos ajustes a lo que planeamos, a veces no solamente en la misma semana, sino en el mismo día ¿no? y digamos que es un poco difícil el planificar, se podría decir hasta un 60% las cosas que hacemos ¿no?” (C11)*

A continuación, se exponen las principales citas de la variable participación en el establecimiento de metas.

Tabla 9: Hallazgos de participación en el establecimiento de metas

Pregunta 3 (Guía de entrevista a colaboradores): Cuando se define el plan de acción, ¿su opinión es tomada en cuenta?	
Unidad de Análisis	Principales cita participación activa
C3	<i>“Siempre, porque nosotros estamos muy muy ligados a lo que sucede en las agencias que son como nuestros grandes partners, o estamos ligados a los clientes directos.”</i>
C5	<i>“sí, ya que, nosotros somos los que vamos a ejecutar el plan para cumplir estos objetivos, entonces, nosotros somos los que también tenemos que dar nuestra opinión, y si estamos de acuerdo o no estamos de acuerdo con dicho plan”</i>
	Principales citas participación no activa
C8	<i>“Ahora no, yo siento que, con la nueva gestión, ellos definen sus objetivos, y no nos involucran.”</i>

Respecto a la participación de los colaboradores en el planeamiento de las metas, se puede afirmar que los colaboradores que tienen una participación activa en las tres áreas perciben positivamente esta participación e interiorizan el proceso de planificación más que los colaboradores que tienen una participación no activa. De los colaboradores con participación activa se espera una mayor eficacia en su desempeño al estar más involucrados y motivados con respecto al cumplimiento de su meta. (Ver Figura 7)

Figura 7: Participación de los colaboradores en el planteamiento de metas



1.1.3. Relación con el líder

Las relaciones interpersonales que establece el colaborador son importantes para que se sienta o no a gusto en el trabajo. La relación con el líder, en especial, está presente a lo largo de todas las etapas del proceso de gestión del desempeño. A continuación, se detalla la relación con el líder que tienen los colaboradores en la etapa de planificación del área comercial, operaciones y finanzas

a. Área Comercial

Con respecto a la relación con líder de los colaboradores en estas áreas cinco de siete colaboradores mencionan que la relación con el líder en la planificación influye positivamente en la motivación que presentan hacia sus metas:

- *“Sí, sí, los líderes directos con los que uno ve el día a día entienden la problemática al detalle, lo que sucede en nuestra industria, y también tienen la capacidad de poder darnos esa ayuda, ese plus que a veces uno necesita, y que nos genera que, al haber un buen trabajo en equipo, de verdad que te sientes con ganas de seguir trabajando, dando el 100 por 100, y para el beneficio del grupo” (C2)*

Sin embargo, los dos colaboradores a los que influye negativamente, mencionan que la relación con él es mala o no afecta en su motivación:

- *“Yo hago mi planteamiento con él, pero quien lo ejecuta soy yo ¿no? entonces, este, no dependo mucho de la gente.” (C6)*

Cabe mencionar que los dos jefes de comercial consideran que la comunicación y la relación que se tiene con sus colaboradores en la etapa de planificación ayuda motivar al trabajador a alcanzar sus metas.

b. Área de Operaciones

La relación que se tiene con el líder en esta área es positiva, ya que los colaboradores afirman que la relación que tienen con sus jefes es buena, ya que se tienen confianza y les agrada su estilo de liderazgo que tienen:

- *“Y con mi jefe ... no he tenido ningún problema en todo, todo iba ok, siempre fue, fue bien, este, el gerente me, me trataba de la mejor manera, siempre me ha, bueno a mí y a todos los del área nos da una, un momento para que nosotros podamos decirnos lo que sentimos, qué nos parece para, para alzar más la empresa” (C9)*

Del mismo modo, los jefes del área de operaciones afirman tener una buena relación con sus colaboradores y enfatizan la importancia de comunicar adecuadamente las metas a los colaboradores para poder cumplir con la meta.

c. Área de Finanzas

La relación que tienen los colaboradores de esta área con su líder, en la etapa de planificación, no es tan buena ya que suele tener un comportamiento muy jerárquico, pero no consideran que sea una relación negativa.

- *“Bueno, no afecta directamente, nosotras digamos que comunicamos en concreto qué se necesita para la semana o para el mes ¿no? y de ahí, digamos que yo ya, es un trabajo que bastante realizo por mi cuenta, a veces ella me pide algunas cosas, pero son cosas generalmente del día, del momento, o cosas que ya conversamos específicamente ¿no? no te podría decir que haya un trabajo ahí de motivación ¿no?” (C11)*

Del mismo modo, la jefa menciona que la relación que tiene con sus colaboradores es trabajosa al tener un personal completamente femenino y con muchos años en la empresa en el mismo puesto:

- *“Yo creo que eso es algo que nos falta mejorar, de hecho, sí, en ciertas cosas, todavía siento un poco de rechazo, para este tipo de cosas puntuales ¿no? En realidad, creo que es un tema más de motivación, pero es una motivación, es que estamos considerando que en el caso de administración y finanzas tenemos personal que tiene más de 8 años en la empresa; entonces, para tú mantener motivado a una persona que tiene 8, 10, 13 años es muy difícil cuando tienes en el mismo puesto tantos años.” (J5)*

La Tabla 10 muestra las principales citas de la variable relación con el líder en la etapa de planificación.

Tabla 10: Hallazgos de la relación con el líder (Planificación)

Pregunta 6 (Guía de entrevista a colaboradores): ¿La relación que mantiene con su líder directo en la etapa de planeamiento, influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?	
Unidad de Análisis	Relación positiva con el líder
C5	<i>“Sí, por supuesto, porque, porque, en realidad toman en cuenta nuestras opiniones ¿no? porque, no es que establezcan una meta de acuerdo a lo que ellos opinan, o lo que ellos piensan, sino, toman en cuenta, nosotros como ejecutivos, lo que nosotros vemos; entonces, es como que un planeamiento grupal ¿no? es un trabajo en equipo”</i>
C8	<i>“sí, ya que, tener una buena comunicación con nuestro jefe directo, que viene a ser el gerente comercial, es muy importante ya que tenemos que mantenerlo al tanto de cómo van nuestras negociaciones”</i>
	Relación no positiva con el líder
C6	<i>“gestión nueva, yo siento que todo es diferente ¿no? de alguna u otra manera, trata de ser más, utiliza más su estrategia como de repente la ha trabajado en la otra empresa ¿no? pero no, no, choco yo mucho sinceramente con la nueva gestión, no tengo esa afinidad, y eso influye dentro de todo en mi estado de ánimo y en mi estado de brindar todas mis capacidades para poder sacar adelante las campañas, que de repente”</i>

Así pues, la relación que mantiene el líder con los colaboradores, en la etapa de planificación, no influye en la motivación de estos últimos. Gran parte de los colaboradores entrevistados consideran que la relación con su líder no afecta ni su motivación ni su futuro desempeño. Caso contrario, un número también significativo de colaboradores afirma mantener una buena relación con su líder durante el planeamiento de las metas y consideran que esta situación los motiva debido a la buena comunicación de sus metas y al involucramiento del jefe en el proceso. Es preciso mencionar que, tal y como fue planteado en el marco teórico, la relación con el líder es una variable presente en el proceso de gestión del desempeño que puede influir en la motivación de los colaboradores, lo que puede garantizar el logro de las metas planteadas si la influencia es positiva. (Ver Figura 8)

Figura 8: Influencia de la relación con el líder en la motivación de los colaboradores – Planificación



1.2. Ejecución y Seguimiento

Continuando con el análisis de hallazgos de la investigación, se presentarán las variables correspondientes a la etapa de ejecución y seguimiento, la cual hace referencia al trabajo mismo que realiza el empleado dentro de la organización y al seguimiento realizado por un líder como acompañamiento al desempeño del colaborador.

1.2.1. Autocontrol

Este concepto se utiliza para referirse a la capacidad que tiene el colaborador de controlar, dirigir y manejar sus conductas y acciones sobre sí mismo. A continuación, se analizará la percepción que los colaboradores de cada área tienen respecto a esta variable.

a. Área Comercial

Los siete entrevistados se desempeñan en la misma área, están bajo cargo del mismo líder y se encuentran al mismo nivel en la organización, por lo que se esperaría que perciban el mismo nivel de autocontrol. Sin embargo, las entrevistas realizadas a los colaboradores de esta área arrojaron un resultado diferente, ya que sólo cuatro de los siete colaboradores del área sienten libertad para tomar decisiones respecto a cómo ejecutar sus labores en la organización:

- “Sí, yo creo que tenemos bastante, estamos bastante empoderados para tomar decisiones, para poder llegar a nuestros objetivos, yo creo que desde gerencia comercial nos han dado esa facultad y es muy importante porque yo considero que sin eso perderíamos timing en las negociaciones.” (C5)

Lo peculiar es que los otros tres colaboradores no perciben el mismo nivel de autodirección al estar supeditados al organigrama y a lo que manda la nueva gerencia, tal y como lo manifestaron en las entrevistas al hacer acotaciones como las siguientes:

- *“No, no tengo libertad porque ahora estoy supeditada al organigrama y a lo que nos manda la nueva gerencia comercial.” (C3)*
- *“No tengo libertad para la toma de decisiones en cómo conseguir los objetivos, bueno, eso depende ya de la gerencia.” (C7)*

Al respecto, los jefes del área consideran que ellos mismos poseen autodirección y sostienen que los colaboradores que tienen a cargo en su área gozan de la misma libertad para tomar decisiones al momento de desarrollar sus tareas:

- *“Sí claro, porque una de las cosas que siempre se la hemos dicho a los ejecutivos es que toda propuesta que el cliente necesite, que no le digan que no, porque al final se arma un proyecto que puede ser interesante, bonito para poder continuar y donde se puede vender.” (J2)*

b. Área de Operaciones

Los colaboradores de esta área consideran que poseen la capacidad de autodirección para realizar las tareas que tienen a cargo según sus puestos de trabajo:

- *“Bueno, eso sí porque me dan la libertad de tomar decisiones y cómo yo soy la persona que lo arregla, si es que yo pido algo, ellos me lo dan, no. Siempre y cuando, sea bien justificado lo que se pide.” (C8)*

Asimismo, los jefes de esta área se sienten totalmente libres en cuanto a la toma de decisiones para conseguir los objetivos establecidos en la etapa de planificación y, además, aseguran que les dan la misma libertad a sus colaboradores:

- *“Sí, sí tengo la libertad sobre conseguir objetivos, mientras, valga la redundancia, yo sea objetivo con mi planteamiento.” (J3)*
- *“Sí, aunque, por lo general suelen consultar más a los superiores, pero sí, también tienen libertad.” (J4)*

c. Área de Finanzas

Por un lado, las dos colaboradoras entrevistadas del área de finanzas sostienen que sí gozan de autodirección al momento de realizar sus tareas en la organización:

- *“Generalmente sí, en realidad yo sí siento que puedo tomar decisiones ¿no? o sea, yo no tengo un trabajo constantemente supervisado” (C11)*

Por otro lado, la jefa del área financiera también se siente con total libertad para tomar decisiones con el objetivo de lograr a alcanzar las metas que han sido establecidas por Latin American Outdoors y considera que el equipo financiero, en general, goza de la misma libertad

en cuanto a la toma de decisiones para la ejecución de sus tareas:

- *“Sí, con el tiempo sí he sentido que tengo la libertad suficiente para poder tomar las decisiones que se han dado para ciertos objetivos o metas que nos han dado en la empresa.” (J5)*
- *“Yo considero que, a mi equipo, en general, sí les he dado la libertad para poder tomar decisiones o ejecutar ciertos temas.” (J5)*

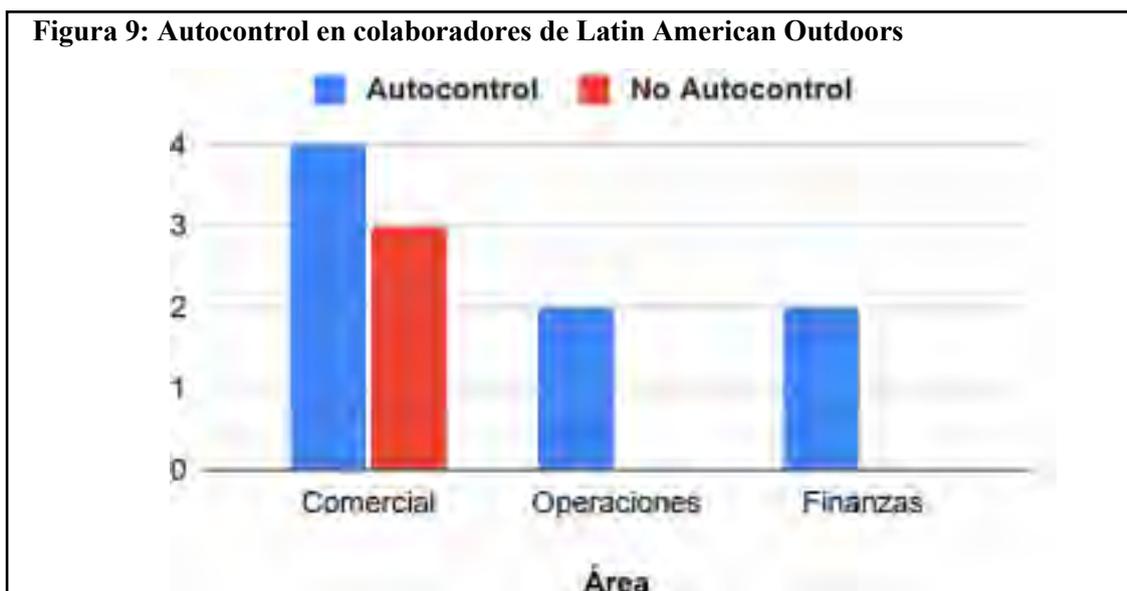
La Tabla 11 muestra las principales citas de la percepción de los colaboradores respecto a la variable autocontrol.

Tabla 11: Hallazgos de Autocontrol

Pregunta 9 (Guía de entrevista a colaboradores): ¿Considera usted que tiene libertad para tomar decisiones sobre cómo conseguir los objetivos planteados por LAO?	
Unidad de Análisis	Perspectiva autocontrol
C8	<i>“Bueno, eso sí porque me dan la libertad de tomar decisiones y cómo yo soy la persona que lo arregla, si es que yo pido algo, ellos me lo dan, no. Siempre y cuando, sea bien justificado lo que se pide.”</i>
	Perspectiva negativa respecto a autocontrol
C6	<i>“En realidad no pues, porque, siempre se me tiene que, o los ejecutivos o mi jefe directo siempre me tienen que decir qué es lo que se está buscando, y no es como que yo sea o tenga la libertad ... Siempre tiene que ser guiado de lo que se me asigna.”</i>

Recapitulando, como lo muestran los resultados de las entrevistas realizadas, los jefes de las tres áreas más importantes de la empresa consideran que sus colaboradores perciben la misma libertad que ellos creen darles para poder tomar decisiones respecto a cómo realizar sus tareas. Sin embargo, un número considerable de colaboradores del área comercial no perciben esta misma capacidad en sus puestos de trabajo, lo cual podría resultar perjudicial para LAO. En primer lugar, se trata de una variable que puede influir en el estado de motivación de los colaboradores. En segundo lugar, al afectar de manera negativa la motivación del colaborador, podría haber también un impacto negativo en su desempeño. Por último, si el desempeño del colaborador se ve afectado por la falta de autodirección, existen probabilidades de que las metas del área no se lleguen a cumplir o que no se cumplan de la mejor manera esperada. (Ver Figura 9)

Figura 9: Autocontrol en colaboradores de Latin American Outdoors



1.2.2. Autoeficacia

La capacidad de autoeficacia hace referencia al nivel de convicción que tiene cada colaborador respecto a ser capaz de realizar una tarea. En los siguientes párrafos, la percepción de los colaboradores de las distintas áreas será analizada.

a. Área Comercial

El desempeño de los trabajadores del área comercial es fundamental para Latin American Outdoors, ya que es en esta área en la que se concentran las operaciones clave de la organización, es decir, ventas y proyectos. Los siete colaboradores comerciales entrevistados (ejecutivos de venta, asistente comercial y coordinador comercial) afirman sentirse cómodos con sus puestos de trabajo, ya que se sienten competentes y capaces de lograr los objetivos que tienen planteados en el área en que se desempeñan:

- *“Sí, por supuesto que sí, porque, son tareas que vengo haciendo hace muchos años, y conozco totalmente el procedimiento.” (C4)*
- *“Sí, obvio, me siento capaz porque, bueno, tengo las habilidades, tengo, sé pues ¿no? en lo que chambeo, en lo que trabajo.” (C7)*

Asimismo, los jefes del área, al igual que los colaboradores, también se consideran capaces de realizar las tareas que tienen asignadas en la organización y, de la misma manera, afirman que los colaboradores están aptos para desempeñarse de la mejor manera en sus puestos de trabajo:

- *“A medida que vas, por decirlo, yendo mucho más allá en cada una de tus funciones, estás viendo que se relacionan con muchas áreas de la empresa; entonces, si puedes hacerlas, eres capaz.” (J2)*
- *“Latin American Outdoors contrata personas para empezar, para que sean capaces de realizar sus funciones.” (J1)*

b. Área de Operaciones

Los colaboradores se consideran capaces de lograr con éxito las tareas establecidas que tienen, es decir, perciben un alto nivel de autoeficacia en ellos mismos:

- *“Sí, sí me siento totalmente capaz para ver estas tareas” (C8)*

El mismo nivel de autoeficacia lo perciben los jefes en sus colaboradores y al respecto mencionan que estos últimos están capacitados para poder realizar su trabajo en la organización:

- *“Claro, previamente, en la planificación ya se acuerda quiénes pueden ver ciertas tareas, quiénes están disponibles y tienen la capacidad de verlo, entonces, para la hora ya de la ejecución de los trabajos, ellos ya están seguros de lo que van a hacer y que lo pueden hacer.” (J4)*

c. Área de Finanzas

Las colaboradoras de esta área se sienten capaces de cumplir con éxito las tareas que tienen asignadas según sus puestos de trabajo, es decir, aseguran poseer la capacidad de autoeficacia.

- *“Sí, me siento capaz de realizar mi trabajo.” (C10)*

Sin embargo, la jefa a cargo considera que las colaboradoras pueden rendir mucho mejor de lo que ya lo hacen y contribuir aún más con el logro de objetivos del área:

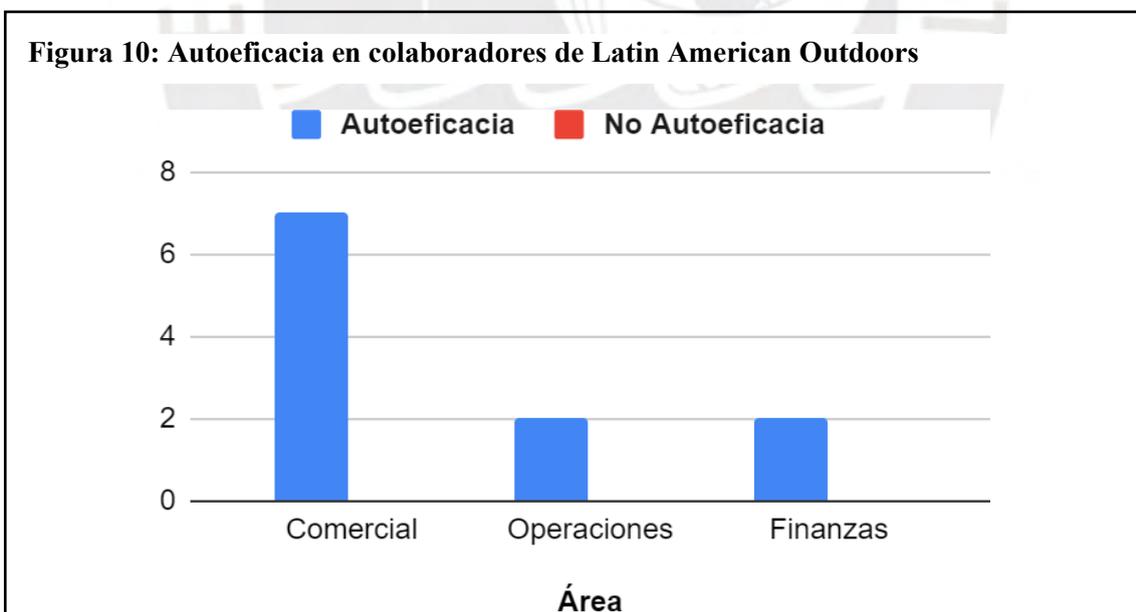
- *“Ya, de hecho, esto es algo que yo sí considero que es una de nuestras falencias, porque, muchas veces, he notado que mi personal, o sea las chicas que tengo a cargo, no van más allá de las cosas, de las tareas asignadas. por ejemplo, se les pide algo y a veces se limitan o no sé, se entrampan en ciertas cosas y eso es algo que siempre les he dicho, que vayan más allá ¿no?” (J5)*

A continuación, la tabla mostrará las principales citas de las entrevistas respecto a la variable autoeficacia.

Tabla 12: Hallazgos de autoeficacia

Pregunta 10 (Guía de entrevista a colaboradores): ¿Se siente capaz de realizar las tareas que tiene asignadas? ¿Por qué?	
Unidad de Análisis	Perspectivas autoeficacia
C4	<i>“Creo que tengo esa habilidad especial para desarrollarme y con las pautas que me ayudan, te sirven las pautas que te ayudan, o los trabajos de seguimiento, me permiten desempeñarme de mejor manera.”</i>
C1	<i>“Sí, de hecho, sí, bueno ya tengo un buen tiempo en mi puesto actual, entonces, ya sé cómo se manejan las negociaciones, las reuniones, cómo llegar a los clientes, cómo hacer que se convenzan de alquilarnos a nosotros y no a la competencia.”</i>

En conjunto, la totalidad de colaboradores entrevistados de Latin American Outdoors concuerda en que se siente capaz de realizar óptimamente las funciones que tienen asignadas a sus puestos de trabajo en las áreas en las que se desempeñan. Si bien es cierto que, hay una discrepancia en el área de finanzas, entre la jefa y sus colaboradoras a cargo, no se hace mención a que el desempeño de las últimas fuera malo o que no llegaran a cumplir con las tareas que se les asignan. Entonces, al tener claro que los colaboradores de la organización poseen la capacidad de autoeficacia, se espera que ésta influya de manera positiva en su estado de motivación y facilite el logro de los objetivos planteados en cada una de las áreas de la organización. (Ver Figura 10)



1.2.3. Instrumentalidad

La instrumentalidad es la percepción que tienen los colaboradores respecto a su propio trabajo como instrumento para satisfacer una necesidad, ya sea organizativa o personal. La percepción de los colaboradores de cada área respecto a la instrumentalidad será analizada a continuación.

a. Área Comercial

A seis de los siete colaboradores entrevistados les motiva percibir que poseen instrumentalidad. Es decir, a casi la totalidad de colaboradores de esta área les motiva saber que con su trabajo están contribuyendo para cumplir un objetivo previamente establecido o que su trabajo servirá para satisfacer alguna necesidad, organizativa o personal.

- *“Sí bueno, sí me motiva saber que bueno, con lo que voy a avanzando, voy cumpliendo una de las metas establecidas por gerencia.” (C4)*
- *“Sí, me motiva saber que de alguna u otra forma yo contribuyo con mis ventas para los lineamientos de la empresa, para sacar adelante la compañía, para que esto no se vaya de picada, para que podamos permanecer a pesar de los problemas que hay o permanecer todavía y salir de esta situación, de esta crisis, y seguir avanzando.” (C2)*

b. Área de Operaciones

A los colaboradores de esta área les motiva percibir instrumentalidad en ellos mismos, es decir, saber que el éxito de su desempeño contribuye con el logro de un objetivo planteado por Latin American Outdoors.

- *“Yo siempre he sido una persona bien comprometida con lo que hago en el lugar donde estoy, estoy totalmente comprometido, y ahora que estoy en LAO, en Latin American, me siento muy comprometido con lo que hago, y espero que mis demás compañeros hagan lo mismo, es lo que se busca como una empresa, a seguir adelante siempre ¿no?” (C8)*

c. Área de Finanzas

Las colaboradoras del área de finanzas se sienten motivadas porque el éxito de sus tareas contribuye con el logro de un objetivo planteado por la organización, es decir, perciben instrumentalidad.

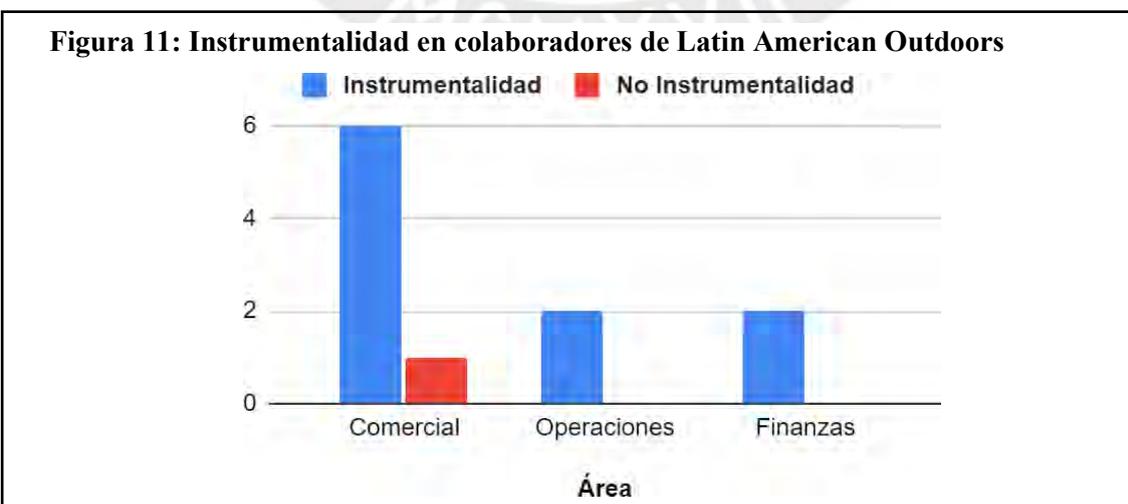
- *“Sí, me motiva bastante, me motiva bastante porque luego siempre se acerca, quizás, el gerente o el dueño, que ya me conoce, y te estrechan o te motivan con algún gesto ¿no?, eso es bastante alentador.” (C11)*

En la tabla que se muestra a continuación, se presentan las principales citas de la variable instrumentalidad, recolectadas de las entrevistas a profundidad realizadas a los colaboradores.

Tabla 13: Hallazgos instrumentalidad

Pregunta 12 (Guía de entrevista a colaboradores): ¿Le motiva saber que con su trabajo cumplirá una meta previamente establecida o que servirá para satisfacer alguna otra necesidad? ¿De qué manera?	
Unidad de Análisis	Perspectiva de instrumentalidad
C3	<i>“Eh, sí, sí me motiva, porque, de hecho, o sea, lo que le importa más a un ejecutivo en cuanto a, bueno, cumplir metas, es saber que el cliente está satisfecho y los jefes también ¿no? la satisfacción que puedan tener ellos con tu trabajo es importante.”</i>
C10	<i>“Sí, de todas maneras ¿no?, más que todo porque mi trabajo está relacionado con todos los ingresos que tiene la empresa, entonces sí, sobre todo a fin de mes ¿no? porque, bueno, aparte de pagar proveedores, no sé, pagar bancos, pagar tantas personas ahora que, digamos, tenemos deberes, también pagamos planilla, entonces, sí, sí motiva mucho.”</i>
	Perspectiva negativa de instrumentalidad
C7	<i>“Bueno, no necesariamente, yo motivo primero por una satisfacción personal, y lo segundo es por el tema económico ¿no? mi tema es plenamente comercial, y en ventas cuando más vendes, más ganas”</i>

Resumiendo, la capacidad de instrumentalidad es un factor importante para el desempeño de los colaboradores de toda organización. De igual manera, es una variable que impacta de modo positivo en la motivación que poseen los empleados ya que, al sentir que con su trabajo están contribuyendo al logro de metas planteadas por la organización, se sienten motivados a realizar un buen trabajo con la finalidad de lograr éstas. En el caso de Latin American Outdoors, los colaboradores de las áreas más importantes perciben instrumentalidad en ellos, lo que representa un buen indicador de motivación que se espera que se vea reflejado en un buen desempeño al momento de la realización de sus tareas.



1.2.4. Relación con el líder

Como ya ha sido mencionado anteriormente, la relación con el líder está presente a lo largo de todo el proceso de gestión del desempeño. A continuación, se analizará la percepción que tienen los colaboradores de cada área respecto a esta relación en la etapa de ejecución y desempeño.

a. Área Comercial

Los jefes son los responsables directos de dar seguimiento al desempeño de los colaboradores dentro del área comercial, se trata de un seguimiento continuo que normalmente se da diariamente de manera presencial; sin embargo, debido a la coyuntura de distanciamiento social por la pandemia, también se viene dando a través de correos electrónicos o llamadas telefónicas con el objetivo de mantener la comunicación activa. El seguimiento no es el mismo para todos los colaboradores, ya que éste depende mucho del tipo de proyecto en el que esté trabajando cada uno, es decir, el tener distintas funciones hace que el seguimiento varíe según el colaborador.

Sólo cuatro de siete colaboradores aseguran que la relación que mantienen con sus líderes en el seguimiento influye en su nivel de motivación, ya que les motiva sentir alguien está pendiente de ellos o que tienen un líder quien los guíe constantemente:

- *“El líder pues está muy metido, te motiva, no sólo con decirte una que otra palabra de aliento, que finalmente eso lo puede hacer cualquiera, sino, con acciones, demostrando que el interés en cada uno de las personas de su equipo, y eso, eso te motiva, sientes el respaldo de un gran líder que no, que no busca sus intereses por encima del resto, sino quiere que a la empresa le vaya bien, para que a todos le vaya bien.” (C1)*
- *“Ser un verdadero líder ¿no? y motiva, eso motiva siempre.” (C2)*

Los otros tres colaboradores sostienen que la relación que mantienen con sus líderes en el seguimiento no influye en su nivel de motivación, debido a que ellos se motivan solos sin la necesidad de encontrar alguna motivación extrínseca o ya se sienten motivados por el hecho de tener ciertos objetivos que cumplir:

- *“No, en realidad, no altera mi motivación ah, yo me motivo solo.” (C5)*

- *“Pero sí es un poco, a veces, un poco hostigante, se podría decir ¿no? porque, piensan que son los únicos que me solicitan algún tipo de información, y lo quieren de inmediato para ya, para ayer, pero no se dan cuenta que no solamente es un ejecutivo, sino, son 5 ejecutivos que me están solicitando al mismo tiempo, diferentes tipos de reportes, de información.” (C7)*

b. Área de Operaciones

En el área de operaciones, el proceso de seguimiento que realizan los jefes a los colaboradores no tiene una periodicidad establecida. El seguimiento se suele dar a través de reuniones con los involucrados en el tema que se quiere supervisar o dar seguimiento; sin embargo, a partir de la coyuntura de la pandemia, el seguimiento se realiza a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos.

Al respecto, los colaboradores aseguran que la relación con su líder en esta etapa de seguimiento influye en su motivación de manera positiva al percibir que pueden tener la confianza suficiente para pedir ayuda o consejos a sus líderes si se les olvida algo o no tienen claro algún procedimiento. Además, sostienen que la relación con sus líderes va a influir en su motivación según el grado de interés que los últimos muestren por ver que el desempeño de los colaboradores mejore:

- *“Bueno, sí. Me motiva más que nada en el sentido de que con mi jefe tengo confianza de poder explicar ciertos errores que yo pueda cometer, ¿no? Sí, en ese sentido, me motiva a seguir.” (C8)*

Según los jefes, el rol del líder es fundamental en esta etapa, ya que mientras haya una mejor relación entre el líder y los colaboradores, el trato es fluido y hay una mayor concentración en el trabajo y no en las rencillas que se pueden generar. Además, mencionan que es importante socializar con los trabajadores del área para generar una mejor comunicación:

- *“Claro, yo pienso que mientras haya una mejor relación entre los trabajadores y el supervisor, las cosas van a fluir mejor, van a concentrarse más en el trabajo que en rencillas personales que puede haber por situaciones impredecibles.” (J3)*
- *“Considero que la relación es bien importante, porque, no solo el hecho de ser profesional, también hay que saber ser social, y hacer llegar la comunicación, por lo tanto, creo que es imprescindible tener una buena relación con tu colaborador.” (J4)*

c. Área de Finanzas

El seguimiento en esta área lo realiza directamente la jefa y se da dependiendo de los objetivos trazados, las funciones que desempeñan y los pendientes que tienen las colaboradoras. Antes de la pandemia, era más sencillo realizar el seguimiento, ya que, al compartir el mismo espacio en la oficina, no había necesidad de mandar un correo electrónico o realizar una videollamada, cómo se hace ahora. Respecto a este proceso, las colaboradoras consideran que hay bastante participación de parte de la jefa del área y del gerente general, y que la comunicación formal dentro del equipo de trabajo es destacable. Sin embargo, consideran también que el seguimiento es un proceso deficiente en esta área, debido a que no es un proceso bien establecido y normalmente se revisan asuntos con carácter de urgencia e incluso, a veces se siente mucha presión por parte de la jefa del área:

- *“Es deficiente, en realidad, se ven solamente las cosas que se necesitan, lo que es urgente ¿no? Si se tiene que presentar un estado financiero, pues, se evalúa todo el día, pero, un seguimiento constante, o de repente que se puede mejorar, no es algo que se haga; entonces, yo diría que es deficiente.” (C10)*

Según la jefa, la relación que tiene con sus colaboradoras influye en la motivación de las últimas. Sin embargo, sólo una de las colaboradoras del área piensa igual que ella. La otra colaboradora asegura que la relación que mantiene con su jefa no influye directamente en su nivel de motivación porque ella se motiva sola para lograr las metas que se establecen previamente:

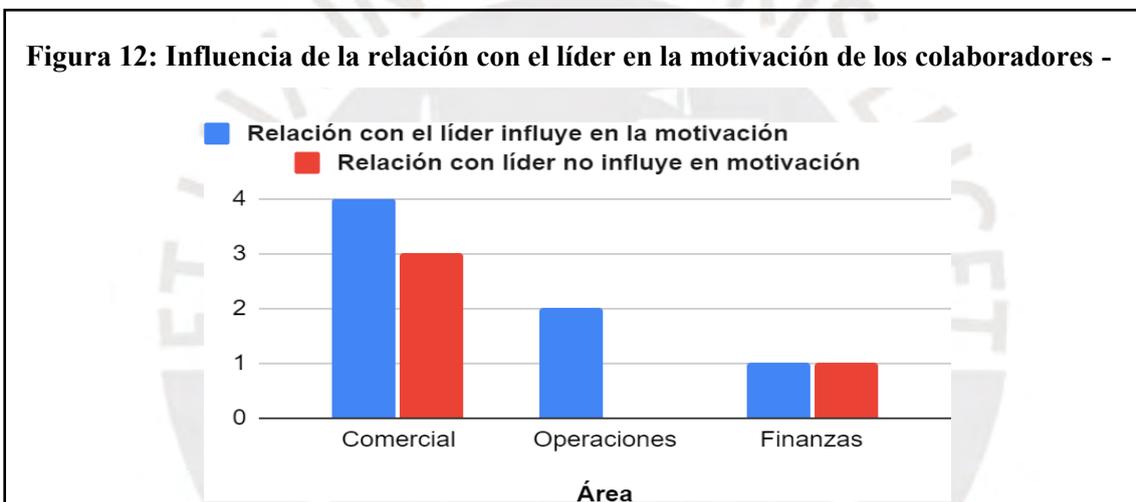
- *“Bueno, para ser sincera, no influye directamente, no, o sea, yo me motivo sola y ella, bueno, ella y yo somos personas bien diferentes” (J5)*

En la siguiente tabla se muestran las citas más destacadas de las entrevistas a los colaboradores respecto a la variable relación con el líder en la etapa de Ejecución y Seguimiento.

Tabla 14: Hallazgos de la relación con el líder (Ejecución y Seguimiento)

Pregunta 15 (Guía de entrevista a colaboradores): ¿La relación que mantiene con su líder directo en esta etapa influye en su nivel de motivación? ¿De qué manera?	
	Relación negativa con el líder
C6	<i>“Pero sí, o sea, a veces es un poco estresante, estresante; porque, yo entiendo que ... quieren cumplir sus metas ¿no? pero, también, mucho va a depender de la forma en cómo lo soliciten ¿no? y de la organización de sus tiempos.”</i>
C10	<i>“no influye directamente en mi trabajo, también porque, digamos que he tenido, ya he pasado, al menos en CPC por varios jefes ¿no? incluso antes de tener este puesto, entonces, yo ya tomo mi trabajo como algo independiente de que se tiene que hacer ¿no? y si tengo que coordinar con una persona, pero no me influye directamente en mi tema de motivación.”</i>

En resumen, la relación que mantienen los colaboradores con sus líderes tiene un impacto, ya sea positivo o negativo, en la motivación de los primeros. Según las entrevistas realizadas a los colaboradores de Latin American Outdoors, aquellos que pertenecen a las áreas importantes manifiestan tener una buena relación con sus líderes; sin embargo, no todos consideran que esta relación influya en el estado de motivación que presentan. El resultado más destacable es que un número significativo de colaboradores del área comercial y un número no menor de colaboradores del área de finanzas sí tiene buena relación con sus líderes directos, pero considera que ésta no influye en su motivación o si influye, influye de manera negativa. El hecho de que algunos colaboradores de la organización sientan que la relación con sus líderes impacta negativamente en su nivel de motivación no es un resultado alentador, debido a que podría ocasionar que su desempeño no sea el más óptimo y no se lleguen a lograr las metas planteadas por la organización. (Ver Figura 12).



1.3. Evaluación

La tercera etapa del proceso de gestión del desempeño es la evaluación y, al respecto, se realizó el análisis de hallazgos para presentar las variables correspondientes a esta etapa, la cual hace referencia a la percepción de los trabajadores sobre la periodicidad del proceso, la manera en cómo consideran que son evaluados y la valoración que les merece el proceso de evaluación.

1.3.1. Periodicidad

Esta variable nos permitió determinar con qué frecuencia se realiza el proceso de evaluación hacia los colaboradores de las diferentes áreas, el cual varía dependiendo del puesto y área de trabajo, ya que no todos son evaluados en el mismo periodo.

a. Área Comercial

La evaluación realizada a los colaboradores de la presente área dio como resultado opiniones diferentes, esto debido a que no todos los colaboradores son del mismo puesto de trabajo y por ello, su periodicidad de evaluación es diferente. Según la percepción de los colaboradores entrevistados, el proceso de evaluación tiene una periodicidad distinta. Tres de los siete colaboradores entrevistados coinciden que la evaluación se realiza mensualmente debido a que ellos cuentan con resultados mensuales:

- *“El proceso de evaluación en mi área se lleva, o sea, hay una reunión mensual.” (C3)*
- *“Los resultados se miden mensualmente, y como te comenté, nosotros tenemos una meta mensual. Estas metas que son mensuales, son metas monetarias, entonces, se evalúan según si nosotros llegamos a la meta o no llegamos a la meta. Y eso se da solamente mensualmente, y también por ejemplo si el mes pasado no llegaste a tu meta, pero este mes sobrepasaste la meta, es como que se compensa uno con el otro” (C2)*
- *“Semanales o mensuales.” (C6)*

Otros dos colaboradores afirman que la periodicidad de evaluación es semanal:

- *“De acuerdo a los resultados que vamos viendo semanalmente”. (C1)*
- *“La evaluación es semanalmente y solamente te evalúan por los resultados de ventas”. (C4)*

Un colaborador sostiene que la periodicidad de la evaluación que le realizan es trimestral:

- *“La periodicidad es más o menos cada 3 meses”. (C5)*

Mientras que el último colaborador señala que su evaluación depende de la venta o propuesta de un proyecto, es decir, al finalizar el proyecto.

- *“No por cada venta, sino que la evaluación sería por cada consulta que haga, o perdón, ay cómo se diría esto, espérate, o sea, por cada propuesta que se mande”. (C7)*

b. Área de Operaciones

La periodicidad con la que evalúan a los colaboradores en esta área también resulta diferente, según los resultados de las entrevistas realizadas. Esto se debe a que, entre los colaboradores, hay diversos puestos de trabajo que se evalúan en periodos diferentes. Por un lado, se obtuvo que un colaborador afirma que la evaluación se realiza de manera semanal:

- *“Me parece que es cada semana, porque todos los jueves hacemos una pequeña junta en el área de operaciones”. (C9)*

Por otro lado, el otro colaborador no percibe una evaluación definida en el área por lo que no hace referencia a una periodicidad del proceso; más bien, sostiene que existe una evaluación circunstanciada que se da luego de encontrar una falla en su desempeño:

- *“Bueno en realidad no hay evaluación en el área no salvo que hay habido algún error grave o algo muy fuerte que se tomaría como referencia para no repetirlo no, pero en general no hay evaluación?” (C8)*

c. Área de Finanzas

En esta área, la evaluación al colaborador no se da en un periodo específico, pero sí brindan reportes semanales del avance del proyecto:

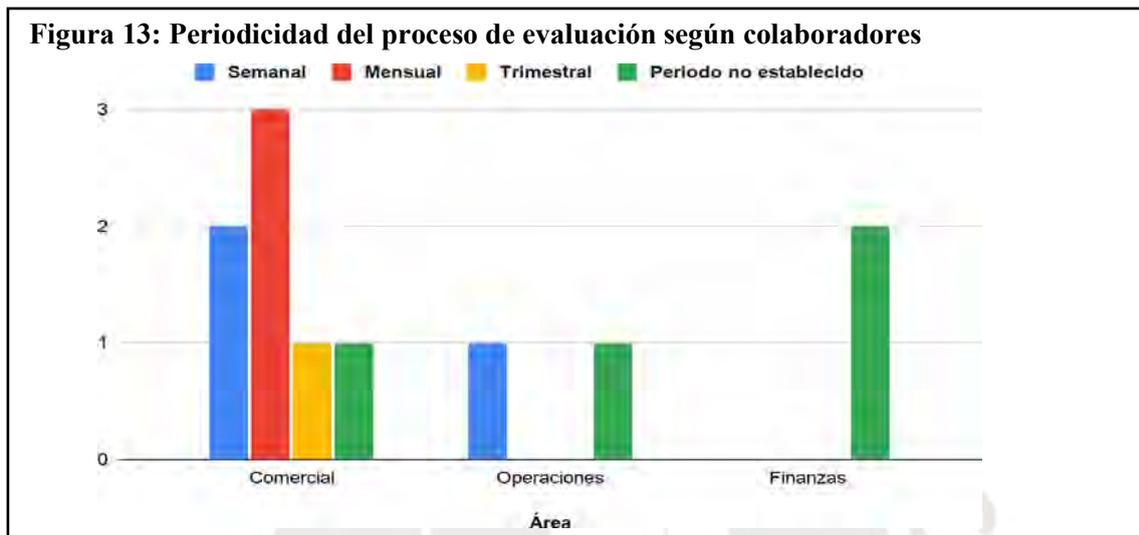
- *“La evaluación de mi trabajo es semanal, quincenal, depende, no hay una regla muy estricta con eso, aunque sí semanal paso, todos los lunes yo paso un reporte, y es un reporte solamente en Excel”. (C11)*

En la siguiente tabla se muestran las principales citas acerca de la variable periodicidad en la etapa de evaluación.

Tabla 15: Hallazgos de periodicidad en la evaluación

Pregunta 19 (Guía de entrevista a colaboradores): ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación en su área?	
Unidad de Análisis	Percepción positiva de la periodicidad de la meta
C3	<i>Eso es muy importante, el ritmo de venta; entonces, si cambia el ritmo de venta, se hace más, poco predecible, tenemos que tener reuniones más seguido, sobre todo semanales, y eso es, eso es lo que tenemos.</i>
C7	<i>en los ejecutivos es mensualmente, bueno se les asigna que tengan una cierta cantidad de ventas ¿no? y en mi caso, yo creo que la evaluación es constante, porque, cuando me piden algún trabajo, siempre tiene que ser rápido, entonces, creo que está ligado a lo del tiempo, y obviamente también la calidad</i>
	Percepción negativa de la periodicidad de la meta
C10	<i>no es que exactamente esté establecido que hay una evaluación de por medio, y creo que sí obviamente, si se me evaluara, o sea si se me pondría distintas evaluaciones, no sé, en relación al tiempo, en relación a la calidad de mi trabajo, obviamente sería mucho mejor</i>
C8	<i>la evaluación de mi trabajo es semanal, quincenal, depende, no hay una regla muy estricta con eso, aunque sí semanal paso, todos los lunes yo paso un reporte, y es un reporte solamente en Excel</i>

En pocas palabras, se puede afirmar que no todos los colaboradores son evaluados en el mismo periodo. Un número significativo de colaboradores son evaluados mensualmente y otros semanalmente. De manera que, el hecho de que los colaboradores dentro de una misma área perciban una periodicidad distinta respecto a un mismo proceso resulta peculiar y por lo explorado podríamos sostener que la evaluación y el proceso de gestión de desempeño en general no están bien establecidos por la organización.



1.3.2. Valoración del proceso de evaluación

Esta variable determina la manera en que los colaboradores valoran el proceso de evaluación

a. Área Comercial

De las entrevistas a profundidad se obtuvo que tres colaboradores valoran positivamente el proceso de evaluación que se realiza en su área:

- *“Bien, yo creo que es la más adecuada, la única forma de sobrellevar este temporal es la comunicación constante, porque, el cliente puede tener, hay que siempre pensar en el cliente, el cliente puede tener requerimientos, por más despistado o disparatados, perdón, más que disparatados que puedan ser, son requerimientos, y si estamos más cohesionados, los resolvemos de mejor manera, siempre de cara al cliente vamos a parecer un proveedor más sólido, más concreto”. (C1)*
- *“Me parece buena, porque, no es una forma amenazante, viste que, en otras empresas, cuando uno no, o sea, ese mes no has vendido mucho, sientes como que amenazan tu trabajo, o algo así, pero en esta empresa no, más bien, es para apoyar en qué podemos estar flaqueando, y qué es lo que se puede mejorar”. (C5)*

Por el contrario, los otros tres colaboradores comerciales entrevistados manifestaron que valoran negativamente este proceso debido a que los califican en base a resultados sin ver los procesos previos o sin comprender el contexto que puede afectar la poca demanda, lo que afecta negativamente su desempeño:

- *“Si alguien no llegó a su meta, es como que, me imagino que debe ser un poquito vergonzoso ¿no? como que no llegar a tu meta, como que no sé, que los demás lleguen y tú no, es como que te hace pensar, que puedo estar haciendo yo diferente a los demás.” (C3)*
- *“Siento que hay muchas cosas en las que se debería mejorar ¿no? obviamente las evaluaciones que yo te mencionaba anteriormente, es la que yo considero que hay ¿no? pero no es que exactamente esté establecido que hay una evaluación de por medio, y creo que sí obviamente, si se me evaluara, o sea si se me pondría distintas evaluaciones, no sé, en relación al tiempo, en relación a la calidad de mi trabajo, obviamente sería mucho mejor”. (C6)*

b. Área de Operaciones

En el caso de los colaboradores, el colaborador 1 valora positivamente este proceso de evaluación debido a que ayuda a reforzar algunos puntos débiles que se presentan durante la ejecución de un proyecto:

- *“Sí, me parece, me parece buena, me parece un buen punto a reforzar, ya que todos debemos ser, debemos estar de, debemos estar al tanto de lo que está haciendo nuestro compañero, viendo, tratando de aprender cómo lo hace”. (C9)*

Sin embargo, el otro colaborador valora negativamente este proceso, puesto que considera que no se debería esperar a cometer un error para recién realizar las mejoras respectivas:

- *“En realidad yo la veo mala porque no deberían esperar a cometer un error para tomarlo en cuenta o para no volverlo a repetir en si este debería ser algo mensual o trimestral bueno no por eso a mí me parece para mí mala”. (C8)*

c. Área de Finanzas

Dos colaboradores de esta área fueron entrevistados. Por un lado, una colaboradora valora negativamente este proceso de evaluación pues, como ya se mencionó previamente, este proceso sólo ve lo el resultado final y no los detalles:

- *“Es deficiente porque, al final, se ve lo necesario, lo que incluso se necesita al día a día, al final, cuando necesitamos informes más importantes, qué sé yo, estados financieros, o presentar de repente, información a SUNAT, o cuando se remite información de repente a otro tipo de organismo como el Ministerio de Trabajo, no está todo” (C10)*

Con respecto al otro colaborador, éste mantiene una valoración neutral sobre este proceso, lo considera moderado y correcto:

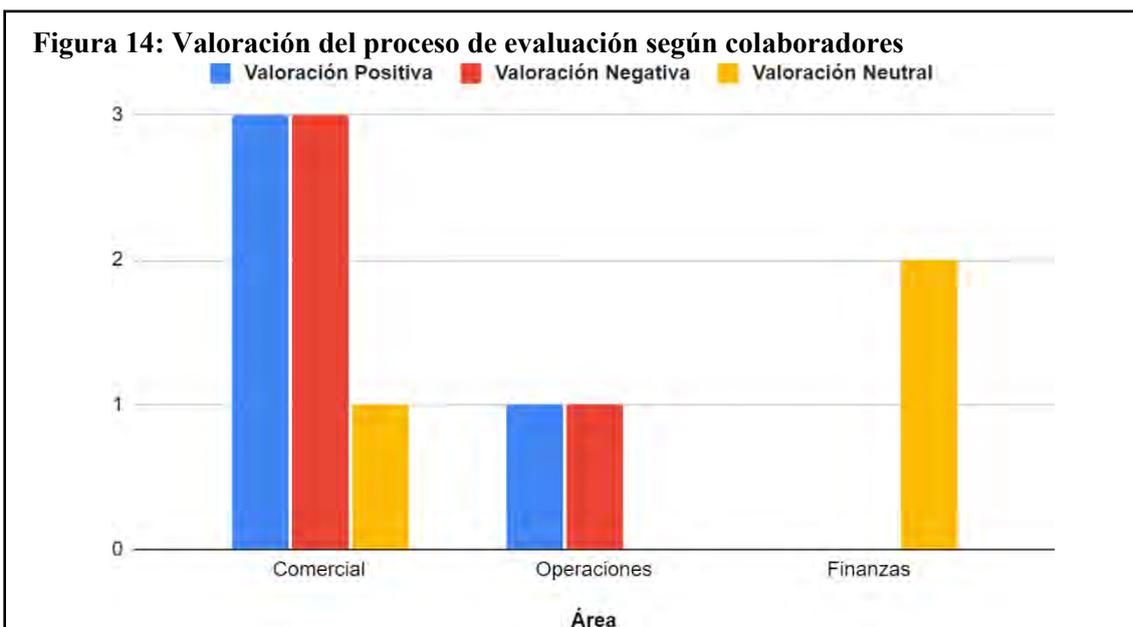
- *“Creo que es moderado, y creo que hasta cierto punto está bien, porque, cuando sienten que tienen que presionar o llamarte presencial ¿no? ya no por correo ¿no? sino de manera directa, me parece que está bien y creo que, creo que todos debemos de cumplir también” (C11)*

La Tabla 16 muestra las citas más resaltantes de las entrevistas respecto a la variable perspectiva del proceso de evaluación.

Tabla 16: Perspectiva del proceso de evaluación

Pregunta 15 (Guía de entrevista a colaboradores):	
Unidad de Análisis	Perspectiva positiva del proceso de evaluación
C5	<i>“Me parece buena, porque, no es una forma amenazante, viste que, en otras empresas, cuando uno no, o sea, ese mes no has vendido mucho, sientes como que amenazan tu trabajo, o algo así, pero en esta empresa no, más bien, es para apoyar en qué podemos estar flaqueando, y qué es lo que se puede mejorar”</i>
C4	<i>“Me parece bueno, ya que, bueno, más o menos, ya que, por ejemplo, la primera evaluación mensual es de todo el equipo si alguien no llegó a su meta, es como que, me imagino que debe ser un poquito vergonzoso ¿no? como que no llegar a tu meta, como que no sé, que los demás lleguen y tú no, es como que te hace pensar “qué puedo estar haciendo yo diferente a los demás”</i>
	Perspectiva negativa del proceso de evaluación
C2	<i>“No es muy bueno ah, no es muy bueno, o sea, cómo te puedo explicar, el proceso de evaluación es solamente, no me evalúan el proceso, solamente las ventas. La manera en la que se lleva a cabo el proceso, sí está bien, porque es como un formato ¿no? que uno tiene que estar llenando o alimentando todo el tiempo”.</i>

Los resultados muestran que los colaboradores mantienen una opinión dividida sobre lo importante que es el proceso de evaluación. En algunos casos, los colaboradores consideran que este proceso influye positivamente en su estado de motivación; en cambio, otros no consideran relevante este proceso, debido a que perciben como injusto el modo de evaluar, pues suelen ocurrir imprevistos en el desarrollo de los proyectos que influyen en el resultado final y no son tomados en cuenta por los jefes al momento de realizar la evaluación, lo que afecta de manera negativa el estado de ánimo de los colaboradores y así, su motivación. (Ver Figura 14)



Los resultados muestran que los colaboradores mantienen una opinión dividida sobre lo importante que es el proceso de evaluación. En algunos casos, los colaboradores consideran que este proceso influye positivamente en su estado de motivación; en cambio, otros no consideran relevante este proceso, debido a que perciben como injusto el modo de evaluar, pues suelen ocurrir imprevistos en el desarrollo de los proyectos que influyen en el resultado final y no son tomados en cuenta por los jefes al momento de realizar la evaluación, lo que afecta de manera negativa el estado de ánimo de los colaboradores y así, su motivación.

1.3.3. Relación con el jefe

La relación con el líder permitirá determinar el tipo de relación que existe entre los colaboradores y sus jefes.

a. Área Comercial

La relación con los jefes, por parte de los colaboradores, es percibida como positiva. Los jefes entienden más acerca de los procesos y las funciones que tienen a cargo los colaboradores, impulsan a que el colaborador mejore su desempeño, expresan buenos comentarios, apoyan y brindan confianza al colaborador.

Las entrevistas realizadas a los colaboradores de esta área arrojaron como resultado que seis de los siete colaboradores del área sienten una buena relación con su jefe directo:

- *“En lo que concierne a evaluación con mi jefe directo, sí me motiva, porque me, bueno, hace que yo, bueno, cómo te explico, mejore en el trabajo que hago.” (C5)*
- *“Sí, porque se puede conversar muy bien con ella, la manera en la que tú le dices las cosas, te evalúa como que lo que te estás haciendo y en que ella te da el feedback de tu trabajo, es de una buena manera, te dice las cosas de una buena manera, y te ayuda bastante” (C6)*

Mientras que uno de los colaboradores siente que la relación es normal y que no le genera una actitud diferente:

- *“Uhm, como te repito, no estoy muy de acuerdo ni en desacuerdo, trato de sobrellevarlo, pero tengo más afinidad con Giuli que con Alonso”. (C3)*

b. Área de Operaciones

Con respecto al área de operaciones, se pudo obtener resultados variados. Por un lado, el colaborador 1 no mantiene una buena relación tanto con su jefe directo como con el gerente de área, no hay buena comunicación y percibe poco apoyo por parte de estos líderes.

- *“Motivarme directamente no, pero, o sea, sí buscar hacer las cosas mejor no? o sea quizás la persona no se expresa de la mejor manera, no lo dice de una manera amable, quizás te “oye, por qué lo has hecho así, pudiste haberlo hecho de otra forma” ¿no? y ya te da su sugerencia, y digo “por qué me dice la sugerencia ahorita por qué no me la diste al inicio, si es que querías hacerlo así para yo tener más o menos una idea de cómo querías el acabado, qué es lo que querías”. (C9)*

Por otro lado, el colaborador 2 tuvo una opinión dividida entre su jefe directo y el gerente, mientras que con el gerente de área no mantiene buena relación, por lo cual no se siente motivado al realizar sus funciones, debido a que no hay un reconocimiento cuando realiza sus labores de manera óptima y a tiempo

- *“Con respecto a mi líder directo, a mi jefe, sí, el trato que me da siempre, ante cualquier reclamo, me lo hace de manera “bonita”, nunca lo hace de manera déspota, “o te has equivocado, solúcionalo” ¿no? siempre trata de buscar las soluciones, él trata como que apoyarme y ver cómo lo solucionamos en equipo, no me deja a la deriva. Con respecto a Alex si todo bacan por que como trabajo directo él ya sabe muy bien qué es lo que hago como lo hago”. (C8)*

En cuanto a los jefes, ambos confirmaron que la relación con sus colaboradores es positiva, lo cual coincide con la afirmación que brindaron los colaboradores en las entrevistas; tanto el jefe 1 como el jefe 2 entablan una relación amical con sus colaboradores para mejorar la confianza y motivación en ellos, mejorar la comunicación y aumentar el compromiso de estos con los objetivos trazados:

- *“Posiblemente yo creo que sí, mientras haya una mejor relación, yo pienso que va a haber más motivación, como te digo, al igual que en las otras partes, van a estar más concentrados en su trabajo”. (J3)*
- *“Considero que sí, considero que sí, porque, al plantear algún cronograma o algún orden de trabajo, yo tengo que hacerle explicar al técnico o colaborador, en este caso, las tareas necesarias, y la relación que tengamos ambos, y la forma de comunicarnos de ambos, es sumamente importante para que se logren los objetivos.” (J3)*

c. Área de Finanzas

En el área de finanzas, se entrevistó a dos colaboradores y se obtuvo como resultado opiniones divididas. El colaborador 1 afirmó mantener una relación deficiente con su jefe directo debido a que la relación es netamente profesional, este último no tiene intención de establecer una relación amical, sólo pedir información sobre el desempeño que realiza el colaborador y no busca motivar a sus colaboradores:

- *“Digamos que no es algo que me motive, o sea, no es, no es algo neutral, esa información digamos que, ya “tienes que hacer esto, hay que hacer lo otro, o por qué no, por qué digamos estos funciona así, por qué es así o así”, son cosas específicas ¿no? o sea, solamente, específicamente del trabajo que estoy haciendo, que son cobranzas, y nada; no hay un feedback que involucre otras cosas”. (C11)*

El colaborador 2, por el contrario, sí mantiene buena relación con su jefe directo debido a que la interacción que tienen no solo es profesional, sino que busca motivar al empleado y hacer que se comprometa más con sus funciones:

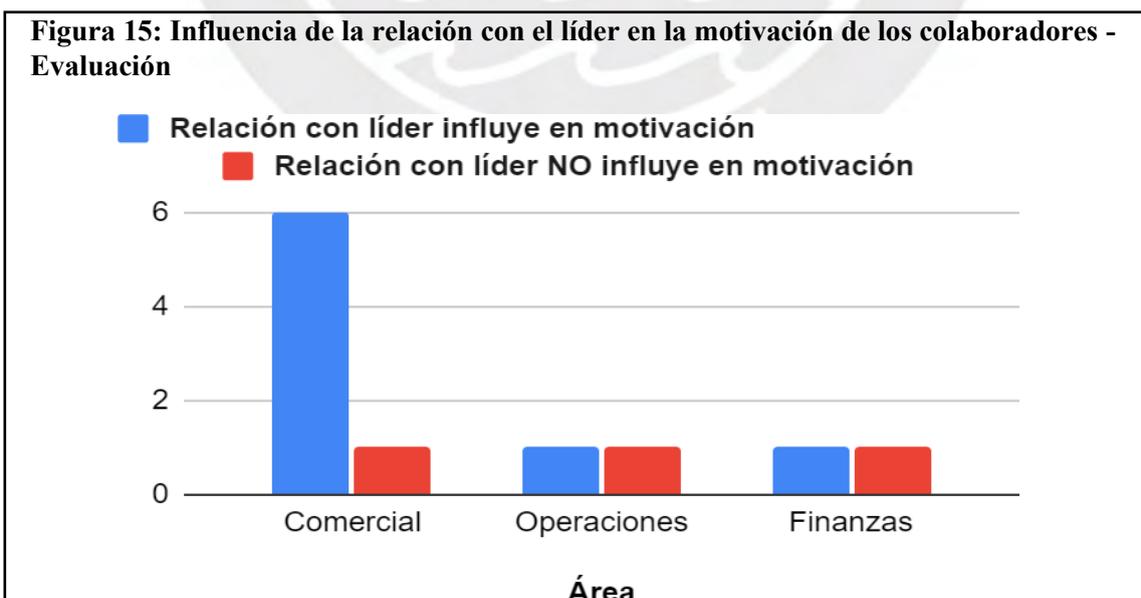
- *“Sí, sí, porque, también cuando hemos conversado por teléfono, me ha hecho sentir que es lo que viene a consecuencia ¿no? entonces, me compromete más y también he recibido, de manera cordial, digamos, unas felicitaciones”. (C10)*

En la siguiente tabla se muestran las principales citas de las entrevistas acerca de la variable relación con el líder en la etapa de evaluación.

Tabla 17: Hallazgos de la relación con el líder (Evaluación)

Pregunta 21 (Guía de entrevista a colaboradores): ¿La relación que mantiene con su líder directo en esta etapa le resulta motivadora? ¿Por qué?	
Unidad de Análisis	Relación positiva con el líder
C4	<i>“Sí, sí, me resulta motivadora porque, como te dije, estamos en una época en que los jefes, ahora entienden más su función que es sumar, menos que restar, y de pequeños comentarios negativos, hasta acciones, no sé, de poca ayuda o desinterés, genera que uno no esté motivado, por el contrario, acá la gente de LAO, los encargados de llevar las riendas, siempre, siempre son personas positivas, siempre buscan el lado positivo en cada reunión, me parece que eso es súper motivador, y da ganas de seguir avanzando”</i>
C7	<i>“Sí, me resulta motivadora porque me siento apoyada, siento que, que puedo contar con mi jefe para poder cerrar alguna venta, para poder motivar a los ejecutivos de las agencias; entonces, sí me parece que es un buen trabajo en equipo”</i>
	Relación negativa con el líder
C11	<i>nuestra, digamos, jefa directa no tiene una relación muy estrecha con nosotras, solamente es una cosa más de, digamos, pedirte información que necesita ¿no? como te comenté, lo urgente, lo necesario, y nada más ¿no? No diría que es motivador,</i>

Tras la información presentada previamente acerca de la relación que mantienen los colaboradores con el líder en esta etapa, se puede afirmar que aquellos que mantienen una buena relación con sus jefes perciben un mayor grado de motivación en comparación con los que no mantienen una buena relación con sus líderes directos. Además, aquellos colaboradores que no mantienen una buena relación con sus jefes reflejan un menor grado de motivación al realizar sus funciones porque consideran que no los evalúan adecuadamente, sólo les piden información y no hay un reconocimiento por el cumplimiento de sus objetivos. (Ver Figura 15)



1.4. Retroalimentación

Para culminar con el proceso de la gestión del desempeño, la última etapa analizada es la retroalimentación. A continuación, se presentarán las variables correspondientes a esta etapa, que hace referencia a los puntos de mejora que acotan a los colaboradores y la perspectiva que tienen estos últimos respecto a este proceso.

1.4.1. Motivación por Feedback

a. Área Comercial

Cinco de los siete colaboradores entrevistados consideran que este proceso los motiva positivamente a realizar sus funciones de manera óptima:

- *“Sí, porque si fuese un feedback negativo, y si te saben decir por qué, no todo tiene que ser, obviamente no todo es color de rosa, te tiene que motivar a querer darle vuelta al asunto, entonces, es muy importante la forma cómo te lo digan, porque uno puede tener una llamada de atención, o decir “oye, acá debemos ajustar estas piezas”, pero, hay maneras y formas de hacerlo”. (C1)*
- *“Sí, claro, ya que, como te digo, la forma en la que te lo dice es muy asertiva y te aporta bastante, entonces, eso te ayuda a que tú quieres ser mejor y que puedas cumplir tus metas de una buena manera”. (C3)*
- *“Uhm, creo que está bien, creo que como todos trabajamos en un mismo área, todos, siempre hay una comunicación constante, obviamente, el hecho de que sea por correo no es tan bueno...sí, yo creo que sí, en ocasiones en realidad, porque, obviamente, no es que exactamente el feedback sea “oye, mejoren esto”, o en otra cosa ¿no? sino que es más que nada en el momento de algún trabajo que se envíe”. (C6)*

Por otro lado, hay dos colaboradores que consideran que este proceso no los motiva positivamente. Ambos consideran que influye de manera negativa en su motivación en cuanto al modo en que se le comunica algún disgusto del líder, lo cual también afecta negativamente a su estado de ánimo:

- *“No, en realidad no. Anteriormente sí, claro, porque era un trabajo que se hacía en conjunto para poder mejorar el, mejorar la comunicación con el cliente, mejorar también las ventas, y eso se veía reflejado en los números ¿no?. La satisfacción es para mí, no me interesa mucho la opinión del resto” (C2)*

b. Área de Operaciones

Con respecto al área de operaciones, se obtuvo opiniones variadas entre los 2 colaboradores entrevistados. Por un lado, el colaborador 8 considera que sí influye de manera positiva en su motivación, debido a que el feedback es personal y le transmite más confianza porque percibe que la manera de transmitir el mensaje no es con intención de crítica, por el contrario, es con la intención de motivar y potenciar el desempeño del colaborador:

- *“Ah... sí... como le digo como es algo personal... este... (ruido de panadero) ...se hace más cercana pues, ¿no? el feedback... no es como que te mandan un WhatsApp y ya queda pe, ¿no? Porque... sé que me lo da con... con buena intención... no con intención de criticar o sentirse más”. (C8)*

Por otro lado, el colaborador 9 considera que influye de manera negativa en su motivación en cuanto al modo en que se le comunica algún disgusto del líder relacionado al desempeño, lo cual también afecta negativamente a su estado de ánimo:

- *“Lo siento como que qué cosas puedes mejorar ¿no? pero, muchas veces venían como que con reclamos dentro, que “por qué lo has hecho así, por qué, por qué lo has hecho así”; a mí me disgustaba en su momento ¿no? pero ya, como que llegó a un punto donde llegué a como sentirlo “ya es su feedback no más, así se expresa la persona y no puedo cambiar su forma de escribir” ¿no? Así que ya, es su feedback no más, lo tomo como si fuera un feedback, no un reclamo directo”. (C9)*

Asimismo, los 2 jefes consideran que el proceso de retroalimentación sí influye positivamente en la motivación de sus colaboradores, debido principalmente a que ellos lo ven como una oportunidad de mejora e intentan transmitir la información de una manera sutil y que no resulte incómodo para los colaboradores:

- *“Sí, considero que el proceso de retroalimentación es directamente proporcional al nivel de motivación de los colaboradores. Es sumamente importante, es sumamente importante que este proceso se cumpla, porque, influye tanto en ellos, como en sus jefes, como en sus colaboradores, como en general en la empresa”. (J3)*
- *“Influye positivamente, obviamente, mientras uno tenga una mejor relación con los colaboradores, ellos van a tomar mucho mejor la retroalimentación, van a verlo más como una manera o una oportunidad de mejorar, que como una crítica. Sí, también influye, pienso que, por lo mismo, ellos lo ven también como una oportunidad de mejora.” (J4)*

c. Área de Finanzas

En esta área, los colaboradores entrevistados consideran que este proceso sí los motiva, ya que en este punto se brindan sugerencias para mejorar en el trabajo:

- *“Sí, yo creo que, yo creo que, al margen de todo, yo creo que todo lo que se puede establecer en una empresa, siempre va a ser una medida de motivación, o en medida, siempre va a ser motivación para el trabajador. Bueno, a mí me gusta, como te digo, a mí en particular, me afecta bastante, porque, como te digo, este, por el puesto que llevo”.* (C11)

El jefe entrevistado también sostiene que el proceso sí motiva a los colaboradores, ya que este ayuda a mejorar la relación entre jefe-colaborador y mejora el estado de ánimo de los colaboradores:

- *“Sí, sí es importante, este, de hecho, yo creo que influye bastante, ayuda bastante a mejorar esta relación, la motivación, si no se realizará, o a veces no es la forma, pero es que lo hagas ¿no? o sea, y si lo haces, sí las cosas, en mi caso, a mí sí me sirve bastante; porque, a mí sí me gusta que me digan “oye, sabes qué, de este periodo a este periodo no has estado motivada, ¿qué está pasando contigo?”, que a veces yo también puedo decirlo, “ya, es esto, esto, esto”, o simplemente interiorizo y digo “pucha, no, la verdad no he estado haciendo las cosas bien, tengo que mejorar”.* (J5)

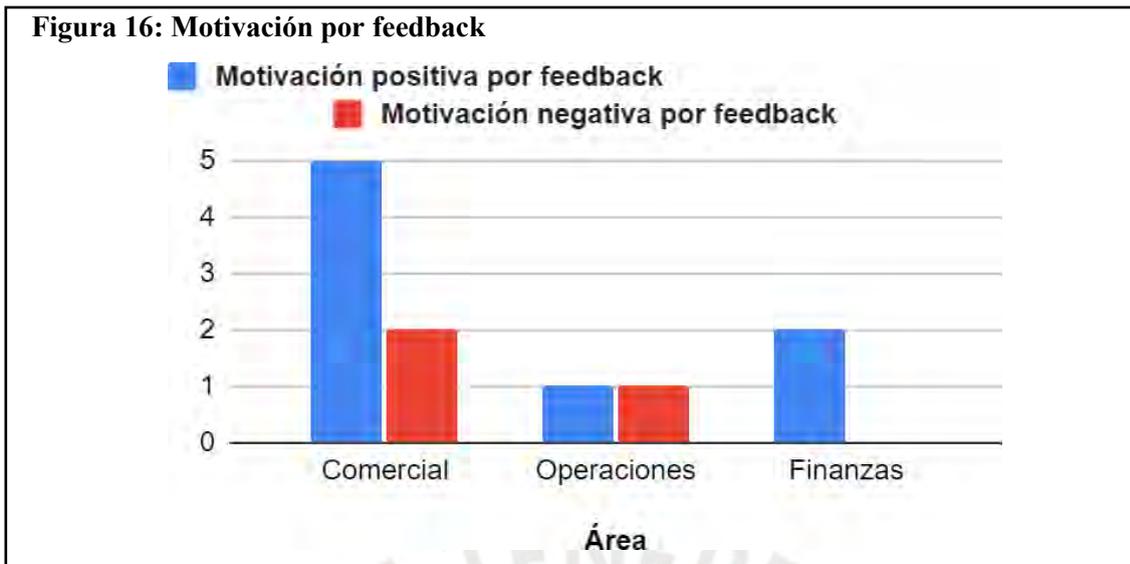
En la siguiente tabla se muestran las principales citas recolectadas de las entrevistas a profundidad realizadas a los colaboradores respecto a la variable motivación por feedback.

Tabla 18: Hallazgos de la motivación por feedback

Pregunta 28 (Guía de entrevista a colaboradores): En general, ¿la manera en que recibe el feedback lo motiva? ¿De qué manera? ¿Por qué?	
Unidad de Análisis	Motivación percibida por el feedback
C4	<i>“Sí me motiva, porque, siento que puedo contar tanto con mi jefe como con el gerente comercial, que no hay, digamos que, no hay como que una línea vertical ¿no? que se tiene que ir de puesto a puesto, sino que es más lineal, o sea, que, si tengo alguna consulta o algo, sé que puedo contar con ellos en cualquier momento, que puedo hablar tanto con el jefe como el gerente; entonces, su apoyo sí es bastante importante en ese, en ese aspecto”.</i>
C10	<i>“Un poco, sí, sí, porque, son cosas que me están, digamos sugerencias específicas o este, digamos sobre el trabajo que tengo que hacer ¿no? pero ahí mismo queda. Te diría un poco, tampoco te puedo decir que no ¿no? me es indiferente lo que me digan, porque no es así”.</i>
Motivación negativa percibida por el feedback	
C6	<i>“No me motiva, porque, pienso yo que la información que yo presento es suficientemente entendible para que los receptores de la información, pues, puedan sacar sus estadísticas, sus cálculos, y todo, sus cuadros, sus gráficos... Y si ellos me dicen que agregue cosas, ya son, para mí trivialidades pues ¿no? que, que es porque ellos desean, pero no es porque realmente se requiera.”</i>
C8	<i>“Este, creo que, creo que no porque no es algo muy constante ¿no? creo que esto no afecta mucho, al menos desde mi puesto, o mi punto de vista, no.”</i>

De lo presentado previamente sobre la motivación por feedback, se puede afirmar que todos los colaboradores de las tres principales áreas de la organización consideran que la retroalimentación es un proceso importante de la gestión del desempeño de Latin American Outdoors. El feedback ayuda a mejorar el rendimiento de los trabajadores, los motiva a crecer profesionalmente y lograr el cumplimiento de las metas de manera eficaz. Cabe destacar que el proceso de retroalimentación es percibido de manera distinta por los colaboradores de las áreas. Todos aquellos que perciben que la retroalimentación es una etapa de la gestión de desempeño de la organización, afirman sentirse motivados por la forma en la que ésta se realiza, mientras que los colaboradores que afirman no reconocer la retroalimentación como etapa de dicho proceso mencionan no sentirse motivados por la ausencia de éste. (Ver Figura 16)

Figura 16: Motivación por feedback



1.4.2. Relación con líder

A continuación, se analizará la percepción que tienen los colaboradores de cada área respecto a la relación que tienen con sus jefes directos en la etapa de retroalimentación.

a. Área Comercial

Respecto a la relación que mantienen los colaboradores con sus líderes, dos colaboradores del área comercial concuerdan con que el proceso de retroalimentación es adecuado debido a la buena comunicación que hay entre ellos y su jefe directo; además, consideran que este proceso les da una perspectiva muy importante de hacia dónde deben llegar y que las reuniones presenciales en este proceso son clave para reforzar las ideas y transmitir información importante:

- *“Entonces, no todo debe ser, por decirlo, con mala intención, pero, sí hay que saber tratar de mejorar las cosas y que la persona pueda hacer mejor su trabajo y no caer en los mismos errores de siempre”. (C1)*
- *“Es en base al diálogo que se llega a un consenso o a un acuerdo ¿no? y eso es lo que se hace en mi área”. (C6)*

b. Área de Operaciones

Con respecto al área de operaciones, se obtuvo como resultado que hay una relación positiva entre los colaboradores entrevistados con sus jefes directos, debido a que el feedback se da de una manera amical, hay buena comunicación y se transmite confianza hacia el trabajador.

- *“Ah...sí...más que nada por el tema de confianza”. (C8)*
- *“Porque...sé que me lo da con...con buena intención...no con intención de criticar o sentirse más”. (C9)*

Los 2 jefes entrevistados también afirman mantener una buena relación con los colaboradores, lo cual coincide con lo que los colaboradores mencionaron anteriormente:

- *“Sí influye, porque, es como te digo, como te comenté hace un momento, es una etapa muy chévere porque en realidad, los objetivos que nos traza pues es, son logros para nosotros, de cumplir el objetivo para la empresa”. (J4)*
- *“Sí, considero que sí, un grato ambiente de trabajo siempre es importante, y es necesario, es necesario para el colaborador, que se mantenga esa motivación, y yo creo que sí, que un feedback, y un buen comentario, y una buena información, lo va a ayudar profesionalmente, y lo va a hacer motivarse”. (J3)*

c. Área de Finanzas

Respecto al área de finanzas, se obtuvo una opinión dividida con respecto a las dos colaboradoras del área, puesto que la colaboradora C10 afirma que la relación con su jefe en esta etapa si afecta positivamente a su motivación, mientras que C11 afirma lo contrario:

- *“No, digamos que mi nivel de motivación es algo que yo ya mantengo por el trabajo que tengo, pero, no, no ha influido directamente ¿no? por algún superior ¿no? o por algún jefe”.*

En contraste a esta afirmación la jefa menciona mantener una buena relación con sus colaboradoras, y esto representa un aspecto fundamental ambas:

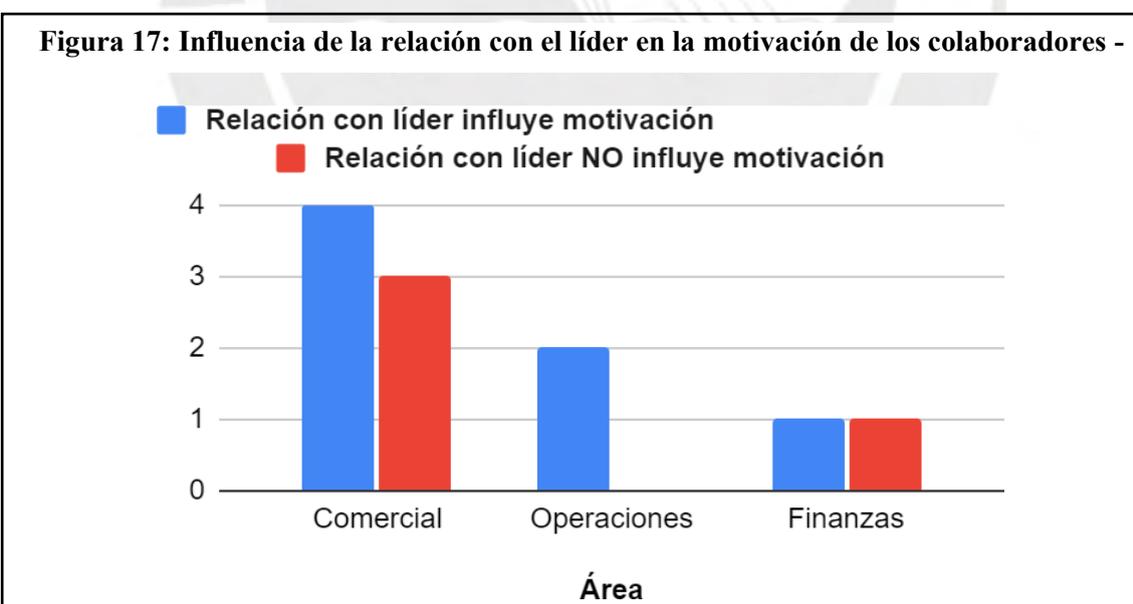
- *“Sí, o sea, es importante ¿no? porque, al tener un equipo de solamente mujeres, yo creo que eso es bien raro en una empresa, porque no es normal que tengas un equipo de 3 áreas, que todas seamos mujeres; entonces, la relación, cuando tú generas este tipo de información sí mejora con, en especial con mi equipo, sí mejora.” (J5)*

En la siguiente tabla se muestran las citas más destacadas de las entrevistas acerca de la variable relación con el líder en la etapa de retroalimentación.

Tabla 19: Hallazgos de la relación con el líder (Retroalimentación)

Pregunta 15 (Guía de entrevista a colaboradores):	
Unidad de Análisis	Relación positiva con el líder
C5	<i>“Con ... por ejemplo, hay una relación muy buena, porque él siempre como que, como te comentaba, siempre me dice tal vez en qué hay que mejorar, o me guía exactamente qué es lo que quiere, entonces, creo que es mucho mejor; con aunque en ocasiones, bueno, por el temperamento, un poco como que el desempeño no es el mismo ¿no? pero, obviamente, trato de que mi trabajo sea bueno también con ella”</i>
	Relación negativa con el líder
C4	<i>“en el caso de ... creo que es con el que más chocaría, siento que si no hay mucha motivación de por medio, porque ya en ocasiones hemos tenido algunos choques porque es de las personas como que muy toscas al hablar, no tienen tino”</i>

De lo presentado previamente sobre la relación con el líder, se puede afirmar que los colaboradores de las áreas importantes dentro de Latin American Outdoors mantienen una buena relación con sus jefes, a excepción de una minoría que afirma que esta relación no afecta en el proceso de retroalimentación. Además, los colaboradores que mantienen una buena relación con su líder, consideran que la etapa de retroalimentación es fundamental para mantener un buen estado de motivación que influya positivamente al cumplimiento de las metas que tienen establecidas según el área en el que se desempeñan. (Ver Figura 17)



A continuación, la Tabla 20 resume los hallazgos respecto a las variables del proceso de la gestión del desempeño que pueden estar influyendo en el estado de motivación de los colaboradores de Latin American Outdoors.

Tabla 20: Resumen de los hallazgos respecto a la gestión del desempeño

Proceso	Etapas	Variable	Códigos	Síntesis
Gestión del desempeño	Planeamiento	Establecimiento de metas	EM- E1	Tener una meta establecida es un factor motivador para los empleados e influye en su desempeño. Esto debido a que identifica un horizonte el cual incentiva y brinda claridad al trabajo que realizan.
		Participación en el establecimiento de metas	PEM - E1	Se percibe como un elemento importante dentro del planeamiento de metas para interiorizar y mejorar la percepción que se tiene de estas a causa del sentimiento de importancia que otorga a los colaboradores sobre su opinión.
	Ejecución y Seguimiento	Autocontrol	CON- E2	Es una condición importante del colaborador, que le permite sentirse cómodo con respecto a las responsabilidades en su puesto de trabajo, lo cual llega a ser motivador y un factor positivo para su desempeño.
		Autoeficacia	Efi- E2	El considerarse capaz de realizar alguna actividad es un factor influyente intrínsecamente en la motivación de los colaboradores.
		Instrumentalidad	INS- E2	No solo es la percepción de sentirse útil, sino que su desempeño contribuye al logro de las metas de la organización.
	Evaluación	Periodicidad de la evaluación	PER- E3	La frecuencia de la evaluación es considerada, principalmente, negativa para los colaboradores que no tiene definido los aspectos de su desempeño que son evaluados.
		Valoración del proceso de evaluación	VAL- E3	La percepción del proceso de evaluación influye en la motivación de los colaboradores, puesto que según la manera en la que se percibe este proceso, lo consideran innecesario.
	Retroalimentación	Feedback	MOT- E4	Estado que percibe la sensación de ayuda a su desempeño. eso pueden considerar la variable resulta muy influyente en la motivación de los colaboradores, da innecesario.
	Todas	Relación con el líder	REL- E1, E2, E3,E4	Si influye en la motivación de los colaboradores en todas las etapas del proceso de gestión de desempeño, habiendo distinción en el estilo de liderazgo de los jefes y el impacto que tiene en el desempeño de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran nuevamente las variables identificadas en cada etapa del proceso de gestión del desempeño que maneja Latin American Outdoors. Aquellas que se distinguen por tener color verde son las variables que más influyen y de manera positiva en la motivación de los colaboradores de las diferentes áreas de la organización. Caso contrario, las variables de color

amarillo son las menos influyentes o aquellas que influyen de manera negativa en el estado de motivación de la mayoría de colaboradores.

Tabla 21: Variables de la Gestión del Desempeño relacionadas a la Motivación Laboral

Proceso	Etapa	Variable	Estado
Gestión del desempeño	Planeamiento	Establecimiento de metas	Amarelo
		Participación en el establecimiento de metas	Verde
	Ejecución y Seguimiento	Autocontrol	Amarelo
		Autoeficacia	Verde
		Instrumentalidad	Verde
	Evaluación	Periodicidad de la evaluación	Amarelo
		Valoración del proceso de evaluación	Amarelo
	Retroalimentación	Feedback	Amarelo
	Todas	Relación con el líder	Verde

2. Motivación Laboral

En correspondencia con el segundo objetivo de la investigación, en esta sección se pretende describir el estado de motivación de los colaboradores de la organización Latin American Outdoors.

2.1. Incentivos

En esta etapa del análisis de hallazgos de la investigación, se presentará la percepción que tienen los colaboradores respecto a los incentivos que brinda Latin American Outdoors. Esta categoría describe la opinión que tienen los colaboradores sobre los incentivos que perciben en su trabajo y la influencia en su nivel de motivación.

a. Área Comercial

Cuatro de los siete colaboradores del área comercial afirman que sí perciben incentivos por parte de la organización y que éstos los motivan a mejorar su desempeño. Los colaboradores mencionan que dentro de los incentivos están las comisiones que ganan por venta, los canjes que se sortean por haber generado ventas con empresas como Latam o Wong, quienes otorgan viajes o entradas a distintos eventos de ocio, e incluso consideran como un buen incentivo a las salidas recreativas como recompensa por el buen desempeño:

- *“Sí, los monetarios obviamente porque, de hecho, nos sirven a todos, y los, los incentivos tanto como almuerzos, como las reuniones de confraternidad también ¿no? para unirnos como equipo.” (C4)*

Los tres colaboradores que consideran que no existen incentivos por parte de la empresa, sostienen que, si existiesen, estos motivarían un mejor desempeño.

- *“¿Mecanismo? Nunca nos han dicho “si llegas pues a un millón, te voy a regalar no sé pues un carro”, no, no hemos tenido ese tipo de incentivos monetarios; incentivos no monetarios, ninguno, porque ni siquiera hay un reconocimiento formal por correo o una felicitación o una, no sé pues, un día laborable, un día gratis, o sea, un día que no vayas, qué sé yo, no, no hay ese tipo de incentivos, creo que nunca lo ha habido ¿no? (C7)*
- *Claro que sí, si a mí me dicen que me van a regalar un carro, pucha, yo me mato trabajando jaja, si me van a regalar un viaje, feliz ¿no? Entonces, obviamente sí, pero no hay. (C5)*

Cabe mencionar que los ejecutivos que sí perciben incentivos, mencionan que aparte de los incentivos particulares de su área, hay incentivos por parte de la organización como bonificaciones por puntualidad, la celebración por cumpleaños y los canjes que se sortean para toda la empresa.

b. Área de Operaciones

Los colaboradores de esta área sí perciben la existencia de incentivos e indican que su salario es aquel que más afecta a su motivación. Además, resaltan la existencia de otros incentivos que brinda la organización, como los canjes o las bonificaciones. Por otro lado, los jefes de operaciones consideran que los incentivos que se dan dentro de su área, tanto para ellos como para sus colaboradores, son en su mayoría incentivos no económicos y sugieren que se implementen más incentivos monetarios por el buen desempeño de los colaboradores para motivarlos a alcanzar sus metas

- *“Sí, yo pienso que debería haber más incentivos monetarios, al menos cuando, por ejemplo, se llega a cumplir la mayoría de objetivos en menor tiempo, o con menos recursos de los planificados, pienso que en esos casos debería haber un incentivo monetario” (C8)*

c. Área de Finanzas

Los colaboradores de esta área mencionan que sí tienen conocimiento de los incentivos que brinda Latin American Outdoors, pero afirman que estos no están relacionados al desempeño. Es decir, los entrevistados sostienen que estos incentivos son entregados a los trabajadores de la

organización por la razón de formar parte de ella. Un ejemplo de estos incentivos son los que se brindan por fechas especiales como navidad o el día del trabajador, además de algunos préstamos como lo mencionó una colaboradora:

- *“Recuerdo en alguna, alguna vez también solicité el préstamo para mi colegiatura, y también me dieron la oportunidad de conceder este préstamo ¿no? también fue, este, fue una oportunidad, para mí, fue una consideración ¿no? Eh sí, yo creo que de esa manera sí ¿no? y sé que, en otras áreas, este, incluso reparten bonos” (C10)*
- *“Bueno, los incentivos no están directamente relacionados con el desempeño ¿no? sino que, son, es más que todo por fechas especiales, día del trabajador, Navidad, ¿no? es algo que se les da a todos por igual, no, no, digamos, no se maneja un sistema de recompensas de repente, o comisiones” (C11)*

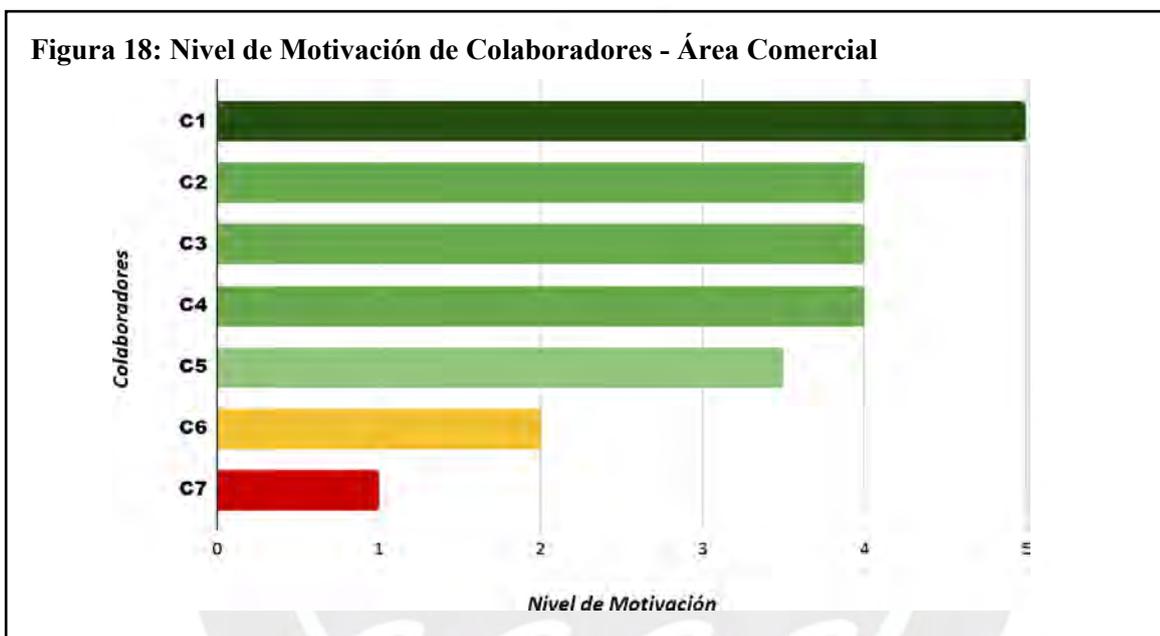
2.2. Estado de Motivación

En el siguiente acápite se presentarán los resultados obtenidos netamente de las entrevistas a profundidad realizadas a los colaboradores de las áreas principales (comercial, operaciones y finanzas) de Latin American Outdoors con el objetivo de conocer el estado de motivación que presentan los entrevistados.

a. Área Comercial

El estado de motivación de los trabajadores del área comercial está definido por factores que ellos perciben como motivadores o desmotivadores. Por un lado, aquellos que mantienen motivados a los colaboradores son la satisfacción personal que sienten tras realizar un buen trabajo, el llegar a cumplir una meta establecida, el trabajo en equipo, las recompensas económicas que brinda Latin American Outdoors, el contribuir positivamente con la organización, el desempeñarse haciendo lo que les gusta, la confianza que sienten de sus líderes, el cariño que le tienen a la compañía y hasta la infraestructura de la oficina. Por otro lado, hay ciertos aspectos que resultan desmotivadores para los trabajadores de esta área, por ejemplo el establecimiento de metas que parecen ser inalcanzables, el tratar a veces con clientes demasiado exigentes y poco comprensivos, la burocracia que perciben en la organización, la falta de comunicación dentro del área y, sobre todo, la coyuntura actual que vivimos debido a la pandemia por la Covid-19, que ha ocasionado niveles altos de estrés laboral en los trabajadores, quienes realizan teletrabajo.

A los colaboradores se les hizo una pregunta en la entrevista respecto a su nivel de motivación, en la cual se les pidió que indicasen en qué nivel se encontraba su motivación en Latin American Outdoors, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto. De los siete colaboradores, cinco indican sentirse motivados dentro de Latin American Outdoors y señalan que su estado de motivación está en un nivel entre 3.5 y 5. Sin embargo, otros dos colaboradores consideran que no se sienten motivados dentro de la organización e indican que su motivación se encuentra entre 1 y 2, respectivamente. Los colaboradores que no se sienten motivados sugieren que el área de recursos humanos trabaje con carácter de urgencia el tema de la motivación y que se aprecie el buen desempeño que tienen los trabajadores a través de incentivos económicos.

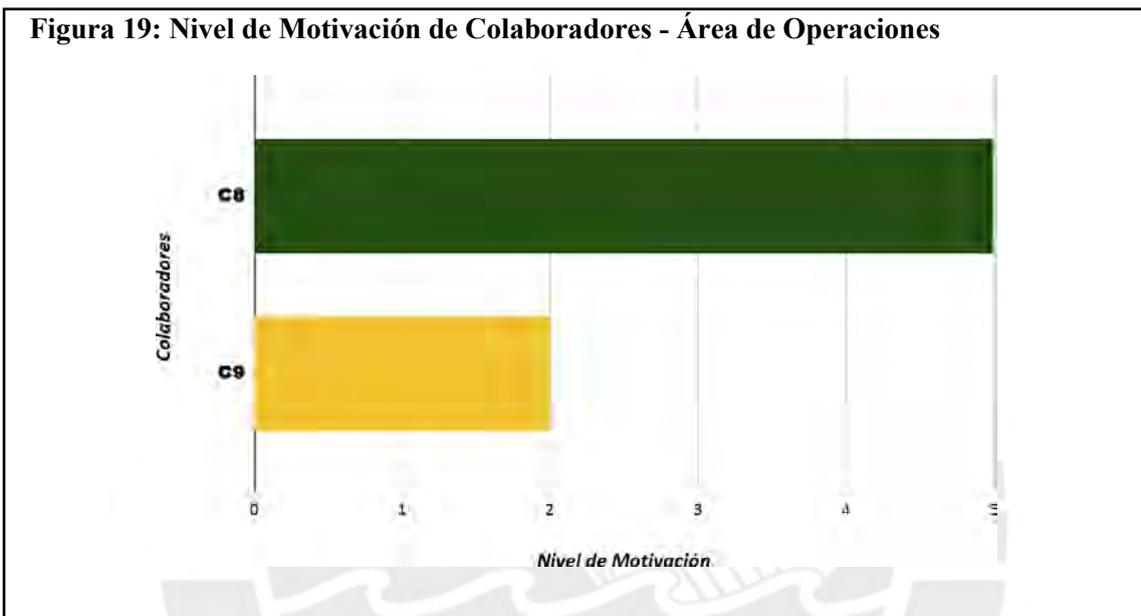


b. Área de Operaciones

Los colaboradores del área de operaciones perciben factores de éxito que contribuyen con el logro de objetivos planteados por Latin American Outdoors y otros que disminuyen su nivel de motivación dentro de Latin American Outdoors. Dentro de los factores que ayudan a mantener elevado su estado de motivación se encuentran la libertad que sienten al momento de realizar sus funciones, la satisfacción personal por haber logrado un buen desempeño, los incentivos económicos que otorga la organización, el crecimiento profesional que tienen en la organización, el buen ambiente laboral que perciben, la oportunidad que tienen de demostrar las habilidades y capacidades que poseen como profesionales, el cumplimiento de los objetivos trazados, las ganas que tienen de conservar sus puestos de trabajo y mantenerse en la organización, satisfacer al cliente a través del servicio que ofrece, les motiva la idea de que pueden desarrollar alguna tarea de oficina que no es necesariamente operativa y, sobre todo, el dejar un legado. Respecto a lo último, un colaborador declaró:

- “Si en un momento yo me tengo que retirar, dejaría todo bien documentado para que la persona que me siga pueda hacer lo mismo e incluso mejor. Así que no me cierro a dejarlo todo a la suerte. Esa es mi motivación.” (C8)

Por el contrario, también existen ciertos factores que resultan desmotivadores para los trabajadores del área de operaciones, por ejemplo, la falta de recompensas por realizar un trabajo óptimo, la sobrecarga de trabajo que a veces sienten los trabajadores, el poco provecho que le dan a la tecnología, la falta de accesos digitales en donde se visualice información de manera digital e inmediata y la crisis actual que nos afecta a todos.



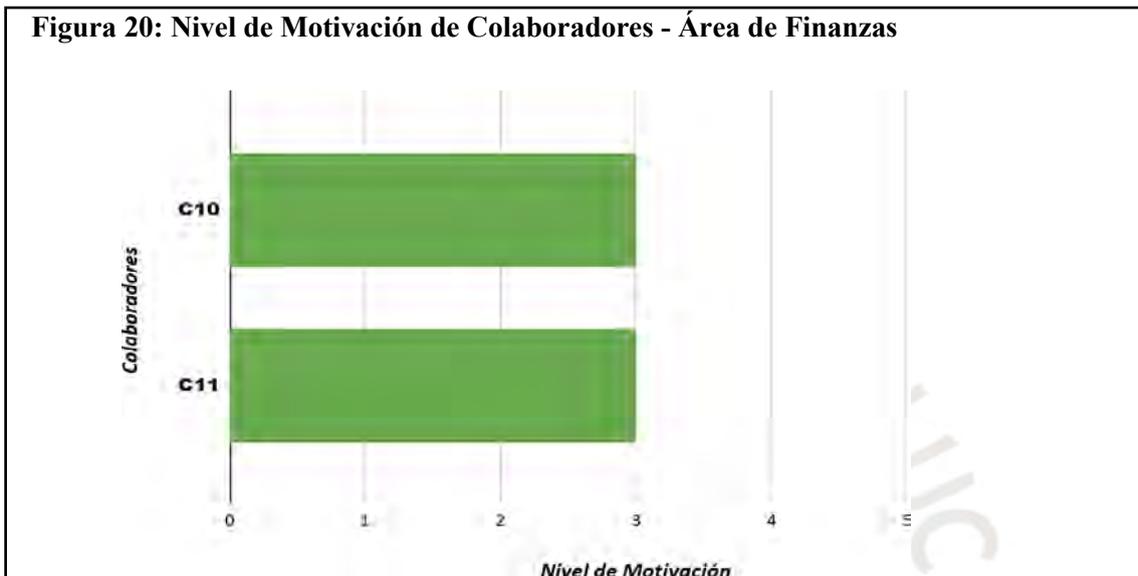
En cuanto a los colaboradores, hay una discrepancia respecto a sus estados de motivación. Un colaborador afirmó sentirse muy motivado en Latin American Outdoors e indicó que su motivación se encuentra en nivel 5, es decir, en el nivel más alto; mientras que el otro colaborador no se siente tan motivado e indicó que su bajo nivel de motivación, nivel 1 (el más bajo), es a causa de la ausencia de recompensas y la percepción que tiene respecto a algunos procedimientos como repetitivos. En este sentido, lo que propone el colaborador es que se realicen charlas en donde participen todos los trabajadores del área e incrementar la cantidad y calidad de recompensas.

c. Área de Finanzas

Lo que más motiva a las colaboradoras de esta área son los cambios que se vienen dando en la organización en general, es decir, a los trabajadores que se han incorporado a Latin American Outdoors y los cambios que estas nuevas incorporaciones han significado, también les motiva mucho la autodirección que poseen al realizar sus funciones, los futuros resultados que puedan obtener y la contribución con la organización a través de un trabajo bien realizado. Por el

contrario, lo que no las motiva es que no haya un sistema de reconocimiento establecido, el poco interés en cuanto al bienestar de los trabajadores, la constante preocupación por el desarrollo profesional de cada uno, el hecho de que los dueños interfieran tanto en temas financieros, la poca capacidad de cambio que se percibe en la organización y la relación entre jefe y colaborador que a veces se torna un poco complicada en cuanto a temas de comunicación cuando la carga de trabajo es bastante grande.

Figura 20: Nivel de Motivación de Colaboradores - Área de Finanzas



En cuanto a su estado de motivación, la jefa del área indica que se encuentra en nivel 2, ya que se le hace difícil mantener una motivación alta en una empresa tan familiar, como ella misma lo mencionó en su entrevista. De igual manera, las colaboradoras afirman no sentirse tan motivadas como quisieran y ambas indican que su motivación se encuentra en nivel 3, debido a los problemas recientes que ha enfrentado la organización a causa de la pandemia. Al respecto, las trabajadoras de esta área sugieren que el tema de la motivación sea manejado de mejor manera, con el objetivo que impacte en todos los trabajadores de la organización.

Resumiendo, el estado de motivación de los colaboradores se encuentra influenciado por distintos factores, intrínsecos y extrínsecos, propios de los colaboradores o presentes dentro de la organización. En primer lugar, se encuentran aquellos elementos propios de la gestión del desempeño que realiza Latin American Outdoors (Ver Tabla 20). En segundo lugar, cabe mencionar que la existencia de un sistema de incentivos (que no es percibido por la totalidad de colaboradores) también resulta ser un factor influyente en la motivación de los colaboradores. Por último, tras las entrevistas realizadas a los colaboradores de la organización, se identificaron una gran variedad de elementos que resultan ser influyentes en el nivel de motivación de los colaboradores, como por ejemplo la satisfacción personal por cumplir una meta, el crecimiento profesional, el salario mensual, las bonificaciones ofrecidas por la organización, etc.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El objetivo principal de la investigación era explorar cómo la gestión del desempeño puede influir en la motivación laboral de los colaboradores de Latin American Outdoors. Para tal efecto, se identificó el estado de motivación de los colaboradores de la organización y se exploró acerca de la manera en cómo las variables de cada etapa del proceso de gestión de desempeño propio de la organización, influye en el estado motivación. En este sentido, con respecto a la motivación de los colaboradores, podemos concluir que el proceso de gestión del desempeño es incipiente, puesto que no se encuentra bien estructurado y es variable en las áreas, lo cual genera que desarrollar una estrategia de motivación laboral sea una tarea compleja en Latin American Outdoors.
- En Latin American Outdoors, se ha concluido que dos etapas o procesos no contribuyen con la motivación de los colaboradores, estos son la Evaluación y la Retroalimentación; sin embargo, el desarrollo del desempeño en el proceso de ejecución y seguimiento, influye positivamente en los colaboradores debido a que desarrollan una alta autoeficacia, se sienten competentes y capaces de lograr los objetivos y tienen una alta percepción de instrumentalidad, perciben que están contribuyendo para cumplir un objetivo previamente establecido
- La coyuntura actual de pandemia ha representado y sigue siendo un desafío bastante agotador para los trabajadores de la organización, sobre todo para los colaboradores, quienes tienen a cargo las funciones más tácticas y operativas de la empresa, lo que representa un elemento poco motivador en ellos.
- De las variables analizadas en las entrevistas realizadas, el establecimiento de metas, la relación con el líder, la capacidad de autoeficacia y autodirección resultaron ser las que más destacaron por su influencia en el estado motivacional de los colaboradores. Los colaboradores destacan estas variables, debido a que perciben que sus funciones son más valoradas, incrementan su sentido de pertenencia, y se transmite seguridad y confianza. Esto influye positivamente a que realicen sus actividades de una manera óptima.
- En Latin American Outdoors no se han establecido estrategias sobre gestión humana, ocasionando que la jefatura de recursos humanos (compuesta únicamente por una persona) no coordine esta gestión entre las áreas, causando que ésta no sea uniforme y no se aproveche la posibilidad de que exista motivación como resultado de una estrategia eficaz de gestión humana.
- Se ha observado cada una de las etapas de la gestión del desempeño propia de Latin American Outdoors y se concluye que este proceso es incipiente en la organización;

puesto que, a nivel organizacional, este proceso no se encuentra estructurado y es variable entre áreas, lo que causa que trabajar el tema de motivación laboral como organización sea más complicado.

- Dentro de las distintas áreas de la organización, la que presenta un mayor grado de desarrollo con respecto a la gestión del desempeño es el área comercial; puesto que, los trabajadores perciben que es más estructurada. Por lo tanto, se pueden identificar tiempos más definidos en cada etapa, responsables y una secuencia definida para lograr las metas.
- En base a los hallazgos obtenidos, se concluye que uno de los factores que dificulta el desarrollo óptimo del proceso de gestión del desempeño en Latin American Outdoors es la diferencia en las perspectivas que tienen jefes y colaboradores de cada área acerca del desarrollo de las etapas de este ciclo, ocasionando así un desempeño no esperado por parte de los colaboradores.
- En la etapa de planificación, el establecimiento y la comunicación de las metas no se realizan de la manera más óptima en Latin American Outdoors, existen colaboradores, principalmente en el área comercial, que no perciben tener una meta establecida o refieren a que ésta no se encuentra bien definida. En este sentido, es apropiado mencionar que muchas veces el líder no logra comunicar las metas de manera clara y precisa, afectando negativamente la motivación de los colaboradores y, por ende, influyendo de la misma manera en su desempeño.
- Dentro de la etapa de ejecución y seguimiento, las capacidades de autocontrol y autoeficacia afectan de manera positiva en la motivación de los colaboradores de la organización según el grado en que ellos mismos perciban que son libres de tomar decisiones y se sientan capaces de realizar sus funciones dentro de las áreas en las que se desempeñan. Por otro lado, la relación con el líder en el proceso de seguimiento es fundamental para la motivación de los colaboradores, puesto que, si la relación con sus jefes es buena, los primeros van a desempeñarse de mejor manera y existe mayor probabilidad de que se logren cumplir las metas establecidas por la organización.
- Con respecto al proceso de evaluación, podemos concluir que en LAO es deficiente pues no cuenta con una estructura pre establecida para evaluar a los trabajadores de la organización y ello se refleja en la valoración que tienen estos respecto al proceso en mención. Si bien la transmisión de información y la comunicación es directa, la manera de evaluar no es la más óptima. No hay indicadores dentro del proceso, sólo miden en base al resultado final más no analizan el desarrollo del proyecto, no hay apoyo por parte de los jefes hacia los colaboradores en todas las áreas de la organización ante los imprevistos que pueda presentar el proyecto. Todo esto influye negativamente en la

motivación de estos al sentir que su esfuerzo no es bien valorado por parte de los jefes

- El proceso de retroalimentación se realiza de manera eficiente puesto que hay una buena relación preestablecida entre el líder y el colaborador y ello hace posible que se pueda comunicar de forma óptima a los trabajadores los puntos de mejora sin que estos lo interpreten como una llamada de atención y que conlleve a desmotivarse. Es importante tener presente que, en la retroalimentación, la buena interacción entre colaborador y jefe es fundamental, pues si no saben cómo comunicar el feedback al colaborador, estos no lo tomarán como una crítica constructiva y no se logrará motivarlos para completar las metas trazadas.

2. Recomendaciones

- Se debe diseñar un nuevo proceso de gestión del desempeño que pueda ser implementado en Latin American Outdoors. En este nuevo proceso se deben delimitar los criterios de desempeño, reforzar las habilidades blandas y técnicas de los colaboradores para cumplir con las metas trazadas. Además, debe implementarse un sistema de recolección de información que permita ejecutar un seguimiento adecuado y una evaluación competente en base al desempeño de los colaboradores y las metas que establece la organización. Esta gestión debe estar dirigida por los gerentes de cada área y la jefatura de recursos humanos con la finalidad de que esta gestión resulte motivadora para los colaboradores y pueda influir positivamente en su desempeño.
- Establecer un adecuado diseño de puestos, en donde se delimite a detalle las funciones de cada cargo dentro de las áreas de Latin American Outdoors para poder establecer metas particulares y gestionar su desempeño en base a éstas.
- Establecer un cronograma de reuniones entre todos los integrantes de cada área correspondiente para alinear la información entre los niveles jerárquicos sobre las gestiones de su área.
- Latin American Outdoors debe establecer aquellos canales de comunicación que resulten más pertinentes para facilitar la comunicación y transmitir las metas establecidas, con el objetivo de generar sentido de pertenencia en todos los niveles jerárquicos de la organización y fortalecer las relaciones que se establecen entre colaboradores y líderes.
- Los líderes de la organización deben conocer mejor a los trabajadores que tienen a cargo, en cuanto a sus características, habilidades, destrezas, y necesidades personales y profesionales para ofrecerles las mejores opciones enfocadas a mejorar y fortalecer su desempeño.
- Establecer criterios de evaluación más realistas y flexibles en todas las áreas dada la coyuntura actual de pandemia por la que estamos atravesando, de forma que el

colaborador sienta más comprensión y seguridad con su desempeño para el logro de las metas establecidas.

- Se debería establecer un mejor y más claro sistema de recompensas para los colaboradores de todas las áreas. Las recompensas son incentivos que motivan a los colaboradores a alcanzar y rebasar las metas, pero es necesario que algunas vayan más allá de lo económico, por ejemplo, con los reconocimientos públicos los colaboradores también sienten que dan valor a la organización y que se reconoce su esfuerzo, lo que aumenta su estado de motivación.
- Mejorar el proceso de evaluación en el área de finanzas para que sea más directo y en equipo, y no tan virtual, de manera que el mensaje transmitido sea recibido y comprendido en su totalidad por los colaboradores. E elementos que resultan ser influyentes en el nivel de motivación de los colaboradores, como por ejemplo la satisfacción personal por cumplir una meta, el crecimiento profesional, el salario mensual, las bonificaciones ofrecidas por la organización, etc.



REFERENCIAS

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management and why we should love it. *Business Horizons*. Kelley School of Business, Indiana University, Bloomington, U.S.A.
- Akah Ndong, William (2010). *Employee motivation and Performance*. Tesis de licenciatura en Administración de Empresas. Finlandia: Mikkeli Ammattikorkeakoulu. Recuperado de: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22787/akah_william.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alles, M. (2008) *Desempeño por Competencias. Evaluación en 360°*. Ediciones Gránica. Buenos Aires.
- Andina (2020) Economía peruana creció 2.16% en 2019 y acumuló 21 años de expansión continua. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-crecio-216-2019-y-acumulo-21-anos-expansion-continua-785082.aspx>
- Andina (2020) Inversión publicitaria en el Perú ascendió a US\$ 583 millones en 2019. Recuperado de: [https://andina.pe/agencia/noticia-inversion-publicitaria-el-peru-ascendio-a-583-millones-2019-786214.aspx#:~:text=La%20inversi%C3%B3n%20publicitaria%20en%20el,y%20Opini%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20\(CPI\)](https://andina.pe/agencia/noticia-inversion-publicitaria-el-peru-ascendio-a-583-millones-2019-786214.aspx#:~:text=La%20inversi%C3%B3n%20publicitaria%20en%20el,y%20Opini%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20(CPI))
- Armstrong, M. (2000) *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. London, UK: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. & Armstrong, B. (1998) *Performance Management: The New Realities*, Institute of Personnel and Development. London.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (1998) *Reward Management*. 4 edición. Kogan Page, London.
- Asociación peruana de agencias publicitarias (2020) *Principales Agencias Publicitarias en el País*. Lima. Recuperado de: <http://apap.org.pe/agencias-asociadas/>
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Barragán, J., Blanco, M. & Saucedo, E. (2014) *Globalización: Las tecnologías de la información como reto actual de los negocios*. Recuperado de: file:///C:/Users/claud/Downloads/64-122-1-SM.pdf
- Betancur D., Henao, A. y Vanegas, A. (2013). *Plan de motivación y proactividad del personal en Logros Publicitarios*. Tesis de licenciatura en Alta Gerencia. Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/183/Plan%20de%20motivaci%C3%B3n%20y%20proactividad%20del%20personal%20en%20logros%20publicitarios.pdf?sequence=1>
- Betrian, E., Galitó, N., García, G., Jové, M. & Macarrulla (2013) “La triangulación múltiple como estrategia metodológica”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Volumen 11, número 4, pp 5-24. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55128238001>

- Bohlander, G. & Snell, S. (2008) Administración de recursos humanos. Santa Fe: Cengage Learning. Recuperado de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%202.pdf>
- Cardy, R. L. (2004) Performance management: Concepts, skills, and exercises. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Castellanos, J. (2011) Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones. GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Cherian, Jacob & Jolly, Jacob (2013) *Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*. College of Business Administration Abu Dhabi University. Abu Dhabi, UAE. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.1076&rep=rep1&type=pdf>
- Congreso de la República (1999). Plan de trabajo de la Comisión de Ambiente, Ecología y Amazonía para la Legislatura 1999-2000. Recuperado de: <https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/ambiente/plan.htm>
- Deloitte (2017) Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos: reescribiendo las reglas para la era digital. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/Deloitte-es-tendencias-gestion-RRHH-2017.pdf>
- Deloitte(2019) Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html>
- Deloitte (2020) Volver al trabajo en el futuro del trabajo: adoptando propósito, potencial, perspectiva y posibilidad en tiempos de COVID - 19. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/volver-al-trabajo-en-el-futuro-del-trabajo-2020.pdf>
- Deloitte(2020) Tendencias Globales de Capital Humano 2020. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-HC-2020.html>
- Deloitte(2021) Tendencias Globales de Capital Humano 2021. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-globales-de-capital-humano-2021.html>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La Gestión De Los Recursos Humanos (3ra ed.). Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A.
- Dominguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602405.pdf>
- El Peruano (2020) La inversión en publicidad podría alcanzar este año los US\$500 millones.

- Lima. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/106394-la-inversion-en-publicidad-podria-alcanzar-este-ano-los-us-500-mlns>
- El Peruano (2020) PBI peruano habría crecido 2.3%. Lima. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/88299-pbi-peruano-habria-crecido-23>
- Escobar, María J. (2021). *Evaluación del desempeño en tiempos de Covid-19 y su incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores administrativos de la comercializadora de agroquímicos de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de licenciatura en Gestión de Talento Humano. Universidad Casa Grande, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://200.31.31.137:8080/handle/ucasagrande/2733>
- ESSAN (2020) ¿Cuál es la diferencia entre publicidad ATL y BTL? Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>
- EY. (2019). Megatendencias 2020: ¿Hacia dónde apunta el futuro?. Recuperado de: https://www.ey.com/es_pe/megatrends
- EY. (2018). ¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la irrupción. Recuperado de: <https://www.incp.org.co/wp-content/uploads/2018/10/EY-Megatendencias-Latam.pdf>
- EY. (2020). ¿Estás rediseñando tu futuro o el futuro te está rediseñando a ti?. Recuperado de: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/ey-megatendencias-julio-2020.pdf
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- Farías, G. (2017). *Motivación laboral en los nuevos colaboradores de una consultora en Lima*. Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título de licenciado. Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1667/TRAB.SUF.PROF.%20GRECIA%20FIORELA%20FARIAS%20ESTRADA.pdf?isAllowed=y&sequence=2>
- Fernández, L. (2006) ¿Cómo analizar datos cualitativos? Barcelona: Butlletí.
- Fondo Monetario Internacional (2000) La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? Recuperado de: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- Galván, F, Lince, E, Rivero, L, y Santos, H. (2006) La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de tantoyuca.
- Gestión (2018) PwC: En el Perú, la inversión publicitaria en internet crecerá en 91% para los próximos 5 años. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/pwc-peru-inversion-publicitaria-internet-crecera-91-proximos-5-anos-240059-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2020) Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2020) Economía peruana creció 2.16% en 2019: La tasa más baja en 10 años.

Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecio-216-en-2019-la-tasa-mas-baja-en-10-anos-noticia/?ref=gesr>

- González, A. (2018) Qué es un organigrama vertical? Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/organigrama-vertical.html>
- Griffith, L.J. y Orgera, A.C. (2002): «Performance Management: Mapping Out the Process», en: Chingos, P.T. (ed.): *Paying for Performance. A Guide to Compensation Management*, John Wiley, New York
- Hamad, N; Muhammad, N; Muhammad, A & Naveed, A (2014) *Impact of Employee Motivation on Employee Performance (A Case Study of Private firms: Multan District, Pakistan)*. Central and Eastern European Online Library. Multan, Pakistan. Recuperado de: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=250584>
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. DOI: 10.3102/003465430298487
- Henriquez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. 4/20/2022, de *Pensamiento y Gestión*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R.,; Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hinojosa B., René A. (2014). *Influencia del plan estratégico en la motivación de los investigadores del Instituto de investigación de la Universidad para el Desarrollo Andino*. Proyecto de investigación. Universidad para el Desarrollo Andino, Huancavelica, Perú. Recuperado de: <https://docplayer.es/85557755-Universidad-para-el-desarrollo-andino-instituto-de-investigacion.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019) *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbitrinmestral.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020) *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020) *En las últimas 7 décadas la economía peruana creció a un promedio anual de 3,8%*. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020) *Sector servicios prestados a empresas registró una evolución negativa de 61.75% en abril 2020*. Recuperado de:

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-servicios-prestados-a-empresas-registro-una-evolucion-negativa-de-6175-en-abril-de-2020-12270/>

- Jaén, M. (2010) Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/10843/1/T31913.pdf>
- Jeanne Meister. (2020). The Impact Of The Coronavirus On HR And The New Normal Of Work. 14/10/2020, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/03/31/the-impact-of-the-coronavirus-on-hr-and-the-new-normal-of-work/?sh=1dd73ff2b602>
- Jones, G. & George, J. (2010). Administración Contemporánea. Sexta Edición. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. Recuperado de: <https://qdoc.tips/administracion-contemporanea-6ed-jones-pdf-free.html>
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. *International Public Management Journal*, 11(4), 385–403.
- La República (2020) ¿Quiénes lideran el mercado de la vía pública en el Perú? Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/1315238-lideran-mercado-via-publica-peru/>
- Longo, F. (2004) Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Paidós: Barcelona
- Lorenzo, A. (2020). Las 30 normalidades que impondrá el coronavirus cuando acabe la crisis. En A. Manrique (comp.), *El coronavirus y su impacto en la sociedad actual y futura* (p. 781). Lima: Colegio de Sociólogos del Perú. Recuperado de: <https://colegiodesociologosperu.org/wp-content/uploads/El-Coronavirus-y-su-impacto-en-la-sociedad-actual-y-futura-mayo-2020.pdf>.
- Marketing Branding (2013) ¿Qué significa Above the Line? Recuperado de: <https://www.marketing-branding.com/above-the-line-atl/#:~:text=El%20ATL%20>
- Mayhew, R. (2019) Successful Employees Achieve Goals. Importance of Employee Performance in Business Organizations. Recuperado de: <http://smallbusiness.chron.com/importanceemployee-performance-business-organizations-1967.html>
- Mbati, David & Kefilwe K (2020) *Impact of performance management and development system on employee motivation at Mahikeng local municipality*. *International Journal of Public Sector Performance Management*. Recuperado de: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJPSPM.2021.111967>
- Mercado Negro (2017) Lo que nos dejó el 2017 sobre Publicidad Exterior. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/via-publica/lo-que-nos-dejo-el-2017-sobre-publicidad-exterior/>
- Mottier López, L. (2011). Evaluación formativa de los aprendizajes: síntesis crítica de los trabajos francófonos. En Rebeca Anijovich (Ed.) *La evaluación significativa*. (pp- 43-73) Buenos Aires, Argentina: Paidós
- Nguyen My, Linh (2017). *The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*.

- Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences, Finlandia. Recuperado de: <https://www.theseus.fi/handle/10024/138260>
- Njambi, Caroline (2014). *Factors Influencing Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance: A Case of AMREF Health Africa in Kenya*. United States International University-Africa. Kenia. Recuperado de: <http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/77>
- OECD. (2019). Perspectivas de empleo de la OCDE 2019. Recuperado de: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019/summary/spanish_674119d6-es;jsessionid=atveUIMoquN2TDInDjM1oFe_ip-10-240-5-4
- OECD. (2020). Perspectivas de empleo de la OCDE 2020. Recuperado de: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2020/summary/spanish_alba8eae-es
- OOH Latam. (2019). Perú: Latin American Outdoors presenta 5 acciones que destacaron en vía pública este año. Recuperado de: <https://www.oohlatam.com/peru-latin-american-outdoors-presenta-5-piezas-que-destacaron-en-via-publica-este-ano/>
- OOH Latam. (2020). El 97% de los peruanos disfruta de los anuncios en vía pública. Recuperado de: <https://www.oohlatam.com/97-peruanos-disfruta-anuncios-via-publica/>
- Osabiya, Joseph (2015). *The effect of employee's motivation on organizational performance*. National Open University of Nigeria (NOUN), Nigeria. Recuperado de: <https://academicjournals.org/journal/JPAPR/article-abstract/721D2F153302>
- Pacheco, Josefina (2021) ¿En qué consiste la Relación entre Motivación y Desempeño? *Web y Empresas*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/motivacion-y-desempeno/>
- Pedraza, E, Amaya, G, y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. 20/4/2022, de Revista de Ciencias Sociales. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20el%20desempe%C3%B1o,de%20contribuci%C3%B3n%20a%20la%20empresa.
- Perú Retail (2020). Perú: Economía habría caído 10% en agosto de 2020. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-economia-habria-caido-10-en-agosto-de-2020/>
- Queipo, B, y Useche, M. (2022). El Desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. 4/20/2022, de Revista de Ciencias Sociales. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida.
- Quintero, R. y otros (2017). “Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud”. *Revista de Información Científica*. Guantánamo, volumen 96, número 6. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/revinfcie/ric-2017/ric176r.pdf>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill. Recuperado

de:

https://www.academia.edu/29224888/Motivacion_y_Emocion_John_Marshall_Reeve

Rex, Ukaejiofo (2013). *Impact of motivation on employees performance: a case study of CrediWest Bank Cyprus*. Academic Journals. Recuperado de: <https://academicjournals.org/journal/JEIF/article-full-text-pdf/A85765D28566>

Saeed, Saeed & Maqbool, Faiza (2016) *The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation*. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.2012.653747>

Salazar, Camila (2015). *La incorporación de la generación y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center en la Ciudad de Buenos Aires*. Universidad Argentina de la Empresa, Argentina. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4048/Salazar.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Saunders, M, P Lewis & A, Thornhill (2009). *Research Methods for Business Students*. 5 edición. Essex: Prentice Hall.

Schunk, Dale (2008). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*. Inglaterra, 2008, Vol.7, pp. 112-137. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10413209508406961>

Springer, Gary J. (2011). A Study of Job Motivation, Satisfaction, and Performance among Bank Employees. *Burbank*, 5(1), 29-42. Recuperado de: <https://www.proquest.com/openview/fd8503973f2c32043fa0f9b1f55c2f04/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39974>

Sucunza, F. (2004) *La importancia de las personas: El factor humano es un aspecto fundamental en cualquier organización*. Qualitas Hodie: Excelencia, Desarrollo Sostenible E Innovación, 96, 80-81.

Tejada, A. (2003) *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Colombia. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1725>

Thibault, A., Gagné, M., Forest, J., Guerrero, S., Séguin, M., & Papachristopoulos, K. (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance: An integrative SDT-based investigation. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 61-76. Recuperado de: <https://econtent.hogrefe.com/doi/abs/10.1027/1866-5888/a000182?journalCode=pps>

Torres-Flórez, D. (2018) La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(1), 4-5. <https://doi.org/10.22579/23463910.2>

Thompson, I. (2006). *Objetivos de la Publicidad*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-objetivos.html>

Vilca N., José C. (2010). *La motivación y su influencia en el desempeño de los servidores de la Municipalidad provincial de Antabamba en el año 2010*. Proyecto de tesis para

licenciatura. Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay, Perú.
Recuperado de: http://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/380/T_0202.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Wonnova (2016). Recursos humanos y marketing, unidos para la gestión de talento. 12 de Octubre de 2020, de Inboundcycle. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/recursos-humanos-marketing-unidos-para-la-gestion-del-talento>



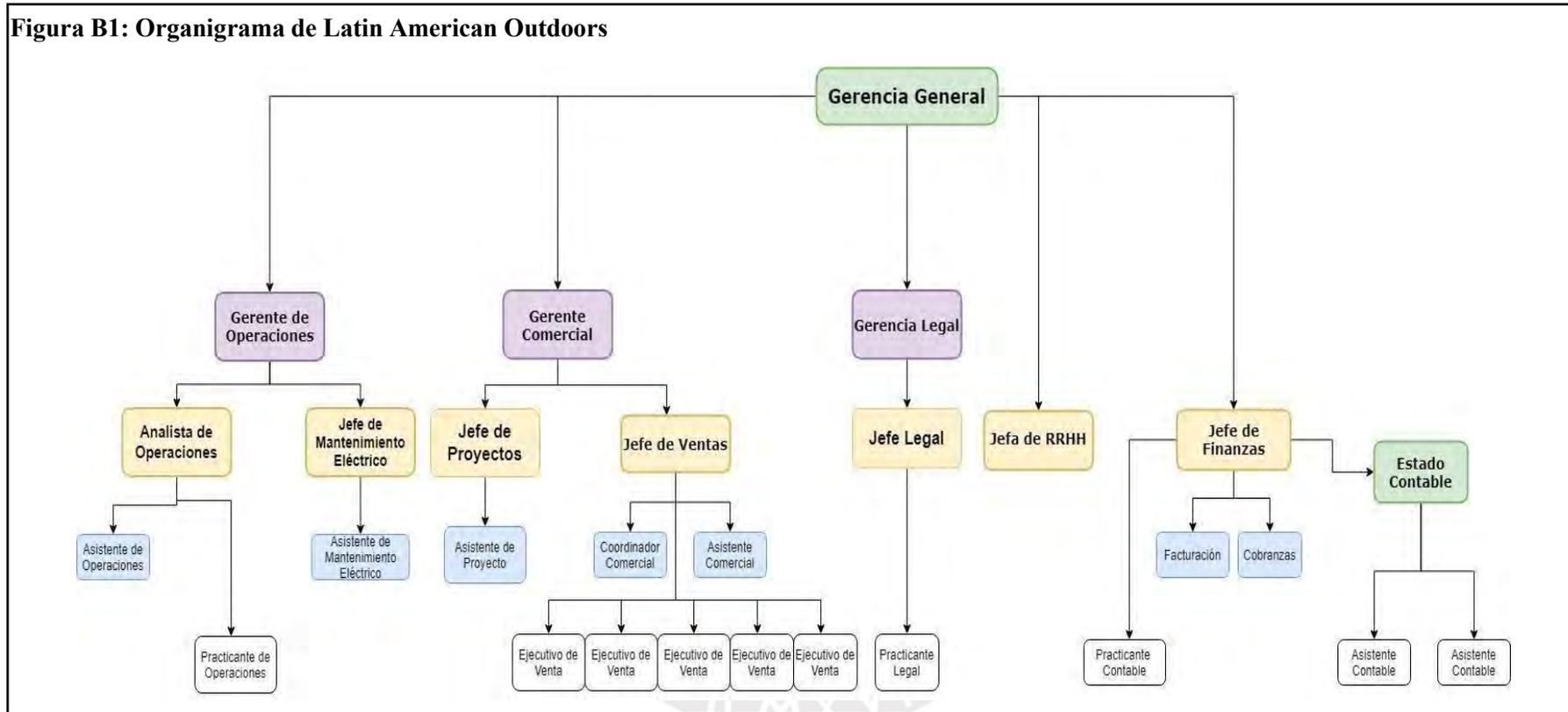
ANEXO A: Reporte de la Jefatura de RR.HH.

Figura A1: Reporte de la Jefatura de RR.HH.



ANEXO B: Organigrama de Latin American Outdoors

Figura B1: Organigrama de Latin American Outdoors



ANEXO C: Matriz de consistencia

Tabla C1: Pregunta y objetivo principal

TÍTULO DEL TRABAJO	Análisis de la gestión del desempeño y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de una organización. Caso: Latin American Outdoors
PREGUNTA PRINCIPAL	¿Qué aspectos de la gestión del desempeño pueden influir en la motivación de los colaboradores de una organización al momento de desarrollar sus funciones?
OBJETIVO GENERAL	Explorar los aspectos de la gestión del desempeño que pueden influir en la motivación laboral de los colaboradores en una organización.

Tabla C2: Matriz de consistencia

	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EJE TEMÁTICO	VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADOR
CAPÍTULO MARCO CONTEXTUAL	¿Cómo es la gestión del desempeño en Latin American Outdoors?	Describir la organización sujeto de estudio y cómo se lleva a cabo el proceso de la gestión de desempeño.	Gestión Organizacional	Estrategia organizacional de LAO	Misión	Identificación de la misión de la empresa.
					Visión	Identificación de la visión de la empresa.
					Objetivos organizacionales	Identificación de los objetivos de la empresa sujeto de estudio.
					Posicionamiento de mercado	Conocimiento de la empresa en su entorno.
				Organigrama	Percepción de la estructura de la empresa.	
				Áreas	Percepción de las áreas de trabajo en la organización.	
			Gestión del desempeño	Gestión del desempeño en LAO	Recursos Humanos	Percepción del rol de recursos humanos
					Relaciones entre áreas	Percepción de la relación entre las áreas.
					Etapas	Etapas de la gestión del desempeño en LAO
					Métodos	Método para impulsar la gestión del desempeño en LAO.
				Responsables	Actores y roles en el proceso de gestión del desempeño en LAO	

Tabla C2: Matriz de consistencia (continuación)

	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EJE TEMÁTICO	VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADOR
CAPÍTULO MARCO CONTEXTUAL	¿Cuál es el estado de motivación de los colaboradores en Latin American Outdoor?	Describir el estado de motivación de los colaboradores de la organización Latin American Outdoors.	Motivación Laboral	Motivación Intrínseca en LAO	Motivos	Impulso por cumplir una meta.
					Autocontrol y Autodirección	Capacidad de controlar y dirigir sus propias acciones.
					Instrumentalidad	Percepción del trabajo como instrumento para satisfacer una necesidad.
				Motivación Extrínseca en LAO	Establecimiento de metas	Percepción de las metas establecidas.
					Reconocimientos (monetarios y no monetarios)	Percepción del reconocimiento por parte de LAO.
					Relaciones interpersonales	Identificación con las personas del entorno (jefes y compañeros)
					Recompensas	Percepción de las recompensas otorgadas.
					Feedback	Percepción del feedback brindado.

Tabla C2: Matriz de consistencia (continuación)

	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EJE TEMÁTICO	VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADOR
CAPÍTULO ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	¿Cómo influye la gestión del desempeño de Latin American Outdoors en la motivación de sus trabajadores?	Analizar los aspectos de la gestión del desempeño que pueden influir en la motivación laboral de los trabajadores de Latin American Outdoors, desde la perspectiva de los colaboradores.	Proceso de gestión del desempeño	Planeamiento en LAO	Establecimiento de metas (motivos)	Percepción de las metas establecidas y el impulso por cumplir una meta.
					Relación con el líder	Percepción de la relación directa con el líder en esta etapa.
				Desempeño y Seguimiento en LAO	Autoeficacia	Convicción respecto a su capacidad para realizar una tarea.
					Autocontrol y Autodirección	Capacidad de controlar y dirigir sus propias acciones.
					Instrumentalidad	Percepción del trabajo como instrumento para satisfacer una necesidad.
					Relación con el líder	Percepción de la relación directa con el líder en esta etapa.
				Evaluación en LAO	Relación con el líder	Percepción de la relación directa con el líder en esta etapa.
				Retroalimentación en LAO	Feedback	Percepción del feedback brindado.
					Reconocimiento (no monetario)	Percepción del reconocimiento directo en esta etapa.
					Relación con el líder	Percepción de la relación directa con el líder en esta etapa.
Resultado del desempeño en LAO	Reconocimientos (monetarios y no monetarios)	Percepción del reconocimiento por parte de LAO.				

ANEXO D: Matriz de consistencia desagregada – Pregunta de investigación 1

Tabla D1: Matriz Pregunta 1

	Objetivo	Ejes	Conceptos	Variables	Herramientas	Preguntas	Actores
CAPÍTULO MARCO CONTEXTUAL	Describir la organización sujeto de estudio y cómo se lleva a cabo el proceso de la gestión de desempeño	Gestión Organizacional	Estrategia organizacional de LAO	Misión	Entrevista / Página WEB	¿Cuál es la misión de LAO?	Gerente General
				Visión	Entrevista / Página WEB	¿Cuál es la visión de LAO?	Gerente General
				Objetivos organizacionales	Entrevista	¿Cuáles son las metas que tiene LAO como organización?	Gerente General
				Posicionamiento de mercado	Entrevista	Actualmente, ¿cómo se encuentra LAO posicionada en el mercado?	Gerente General
		Estructura organizacional de LAO	Organigrama	Entrevista	¿Cómo está estructurada LAO? / ¿Cómo es la división de puestos en LAO?	Jefa de RRHH y Gerente General	
			Áreas	Entrevista	¿Cuántas áreas de trabajo se distinguen en LAO? ¿Cuáles son?	Jefa de RRHH y Gerente General	
			Recursos Humanos	Entrevista	¿Cuáles son sus funciones como RRHH dentro de las etapas de la gestión del desempeño de LAO?	Jefa de RRHH	
			Relaciones entre áreas	Entrevista	¿Existe relación entre las áreas de trabajo de LAO? / ¿Cómo se relacionan entre las áreas en LAO?	Jefa de RRHH	
		Gestión del desempeño	Gestión del desempeño en LAO	Etapas	Entrevista	¿Cómo es la gestión del desempeño en LAO? / ¿Qué etapas se pueden distinguir en la gestión del desempeño de LAO?	Gerente General y Jefa de RRHH
				Métodos	Entrevista	Desde la gerencia, ¿cómo impulsan el proceso de gestión del desempeño? / ¿Qué métodos se utilizan para realizar las funciones del proceso de gestión de desempeño?	Gerente General y Jefa de RRHH
Responsables	Entrevista			Describe por favor a detalle cada una de las etapas del proceso de gestión del desempeño, incluyendo quiénes participan y qué rol cumple cada uno de estos actores.	Gerente General y Jefa de RRHH		

ANEXO E: Matriz de consistencia desagregada – Pregunta de investigación 2

Tabla E1: Matriz Pregunta 2

	Objetivo	Ejes	Variables	Sub Variables	Herramientas	Preguntas	Actores
CAPÍTULO MARCO CONTEXTUAL	Describir el estado de motivación de los colaboradores de la organización Latin American Outdoors.	Motivación Laboral	Motivación Intrínseca	Autocontrol	Entrevistas	¿Considera usted que tiene libertad para tomar decisiones sobre cómo conseguir los objetivos planteados por LAO?	Colaboradores de LAO
				Autoeficacia	Entrevistas	¿Se siente capaz de realizar las tareas que tiene asignadas? ¿Por qué?	Colaboradores de LAO
				Instrumentalidad	Entrevistas	¿Le motiva saber que con su trabajo cumplirá una meta previamente establecida o que servirá para satisfacer alguna otra necesidad? ¿De qué manera?	Colaboradores de LAO
		Motivación Extrínseca	Establecimiento de metas	Entrevistas	¿Considera que las metas establecidas van acorde a sus capacidades y habilidades?	Colaboradores de LAO	
			Reconocimientos	Entrevistas	¿Qué mecanismos ofrece LAO para incentivar el desempeño en la organización? (reconocimientos monetarios y no monetarios)	Colaboradores de LAO	
			Relaciones interpersonales	Entrevistas	¿La relación que mantiene con su líder directo influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?	Colaboradores de LAO	
			Recompensas	Entrevistas	¿LAO ofrece incentivos a sus colaboradores? ¿Cuáles?	Colaboradores de LAO	
			Feedback	Entrevistas	¿Este proceso de retroalimentación influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?	Colaboradores de LAO	

ANEXO F: Matriz de consistencia desagregada – Pregunta de investigación 3

Tabla F1: Matriz Pregunta 2

	Objetivo	Ejes	Conceptos	Tipo De Motivación	Variables (Que Determinan La Motivación)	Autores	Herramientas	Preguntas	Actores
CAPÍTULO ANÁLISIS DE RESULTADOS	Analizar los aspectos de la gestión del desempeño que pueden influir en la motivación laboral de los trabajadores de Latin American Outdoors, desde la perspectiva de los colaboradores.	Proceso de gestión del desempeño en LAO	Planeamiento	Intrínseco y Extrínseca	Establecimiento de metas (motivos)	Locke (1968) Navarro y Quijano (2003)	Entrevista a profundidad	En una escala del 1 al 4, donde 1 es el nivel más alto y 4 el nivel más alto, ¿cuánto lo motivan las metas que se establecen en la organización? ¿Por qué?	Colaboradores de LAO
				Extrínseca	Relación con el líder	McClelland (1961)	Entrevista a profundidad	¿La relación que mantiene con su líder directo influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?	Colaboradores de LAO
			Desempeño y Seguimiento	Intrínseca	Autoeficacia	Bandura (1988) Navarro y Quijano (2003)	Entrevista a profundidad	¿Se siente capaz de realizar las tareas que tiene asignadas? ¿Por qué?	Colaboradores de LAO
				Intrínseca	Autodirección y Autocontrol	McGregor (1960)	Entrevista a profundidad	¿Considera usted que tiene libertad para tomar decisiones sobre cómo conseguir los objetivos planteados por LAO?	Colaboradores de LAO
				Intrínseca	Instrumentalidad	Vroom (1964) Navarro y Quijano (2003)	Entrevista a profundidad	¿Le motiva saber que con su trabajo cumplirá una meta previamente establecida o que servirá para satisfacer alguna otra necesidad? ¿De qué manera?	Colaboradores de LAO
				Extrínseca	Relación con el líder	McClelland (1961)	Entrevista a profundidad	¿La relación que mantiene con su líder directo en esta etapa influye en su nivel de motivación? ¿De qué manera?	Colaboradores de LAO

Tabla F1: Matriz Pregunta 2 (continuación)

	Objetivo	Ejes	Conceptos	Tipo De Motivación	Variables (Que Determinan La Motivación)	Autores	Herramientas	Preguntas	Actores
CAPÍTULO ANÁLISIS DE RESULTADOS	Analizar los aspectos de la gestión del desempeño que pueden influir en la motivación laboral de los trabajadores de Latin American Outdoors, desde la perspectiva de los colaboradores.	Proceso de gestión del desempeño en LAO	Evaluación	Extrínseca	Relación con el líder	McClelland (1961)	Entrevista a profundidad	¿La relación que mantiene con su líder directo en esta etapa le resulta a usted motivadora? ¿Por qué?	Colaboradores de LAO
			Retroalimentación	Extrínseca	Feedback	McClelland (1961) Bandura (1988) Ramirez, Abreu y Badii (2008)	Entrevista a profundidad	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de retroalimentación en su área? (periodicidad, estilo, etc.) / ¿La manera en que recibe el feedback lo motiva? ¿Por qué?	Colaboradores de LAO
				Extrínseca	Reconocimiento (no monetario)	Reeve (1994)	Entrevista a profundidad	¿A través de qué medio usted recibe el feedback? / ¿Qué opina acerca del medio utilizado por la organización para brindar feedback? (correo, reunión presencial, etc.)	Colaboradores de LAO
				Extrínseca	Relación con el líder	McClelland (1961)	Entrevista a profundidad	¿La relación que mantiene con el responsable de darle el feedback en esta etapa influye en su nivel de motivación?	Colaboradores de LAO
			Resultado del desempeño	Extrínseca	Reconocimientos (monetarios y no monetarios)	Reeve (1994)	Entrevista a profundidad	¿LAO ofrece incentivos a sus colaboradores? ¿Cuáles? / ¿Qué mecanismos ofrece LAO para incentivar el desempeño en la organización? (reconocimientos monetarios y no monetarios) / ¿Estos incentivos influyen en su nivel de motivación? ¿De qué manera?	Colaboradores de LAO

ANEXO G: Guía de entrevista - Gerente General

Guía de entrevistas de gestión del desempeño y motivación dirigida al gerente general de Latin American Outdoors

La siguiente entrevista forma parte de la tesis “Análisis de la gestión del desempeño y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de una organización. Caso: Latin American Outdoors” presentada por Omar Castillo Quiros, Claudio Rojas del Castillo y Jerson Verástegui Canales para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión en la Pontificia Universidad Católica de Perú.

El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones acerca de la gestión del desempeño y la motivación que se percibe en Latin American Outdoors. La información recogida será manejada en forma confidencial, y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Preguntas introductorias

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Qué grado de instrucción tiene?
- ¿A qué área de la organización pertenece?
- ¿Cuál es su cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo actual?

Acerca de Latin American Outdoors

- ¿Cuál es la misión de LAO?
- ¿Cuál es la visión de LAO?
- ¿Cuáles son las metas que tiene LAO como organización?
- Actualmente, ¿cómo se encuentra LAO posicionada en el mercado?
- ¿Cómo está estructurada LAO?
- ¿Cómo es la división de puestos en LAO?
- ¿Cuántas áreas de trabajo se distinguen en LAO? ¿Cuáles son?

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es un proceso importante para las organizaciones, que permite desarrollar una estrategia a favor de que los objetivos establecidos se cumplan a través de un ciclo que consta de etapas: planeamiento, desempeño y seguimiento, evaluación y

retroalimentación.



Conocer el proceso

- De manera general, ¿cómo es la gestión del desempeño en LAO?
- ¿Qué etapas se pueden distinguir en el proceso de gestión del desempeño en la organización a su cargo?
- ¿El proceso es el mismo en todas las áreas o es diferente para cada una de ellas?
- ¿Cuál es la periodicidad del proceso, es decir, cada cuánto tiempo se lleva a cabo?
- Describa por favor a detalle cada una de las etapas del proceso de gestión del desempeño, incluyendo quiénes participan y qué rol cumple cada uno de estos actores.
- ¿Quién valida que los objetivos lleguen con claridad a los colaboradores?
- ¿Quién controla el desempeño de los gerentes y jefes de área?
- ¿Manejan un mismo calendario dentro de la organización o cada área maneja un calendario propio?
- Desde la gerencia, ¿cómo impulsan el proceso de gestión del desempeño?

Finalidad del proceso

- ¿Qué objetivos se miden en la gestión del desempeño?
- ¿Qué pasa después de obtener los resultados de la gestión del desempeño?
- ¿Para qué sirve el desarrollo de todo este proceso?
- Desde su punto de vista, ¿cuál de las etapas de la gestión del desempeño considera la más importante? ¿Por qué?

Motivación

La motivación es un factor importante en el día a día del colaborador. Es ese impulso que activa, dirige y mantiene la conducta de las personas hacia metas determinadas.

A continuación, le haremos algunas preguntas dirigidas concretamente a la motivación laboral.

- Desde su cargo, ¿cómo se gestiona el tema de la motivación en la organización?
- ¿Cuáles son los resultados de esta gestión?
- ¿Se utilizan indicadores, herramientas o algún método para medir el grado de motivación de los trabajadores? ¿Cuáles son?
- ¿LAO ofrece incentivos a sus colaboradores? ¿Cuáles?

- ¿Qué mecanismos ofrece LAO para incentivar el desempeño en la organización?
(reconocimientos monetarios y no monetarios)
- Desde su punto de vista, ¿qué tan motivados se encuentran los colaboradores en la organización? ¿De qué manera? ¿Por qué?
- Finalmente, en su opinión, ¿considera que la gestión del desempeño en la organización influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera? ¿Por qué?

Habiendo culminado con todas las preguntas establecidas para la entrevista, damos por culminada la misma. Muchas gracias por colaborar con nuestra investigación.



ANEXO H: Guía de entrevista - Gerentes de Área

Guía de entrevistas de gestión del desempeño y motivación dirigida al gerente general de Latin American Outdoors

La siguiente entrevista forma parte de la tesis “Análisis de la gestión del desempeño y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de una organización. Caso: Latin American Outdoors” presentada por Omar Castillo Quiros, Claudio Rojas del Castillo y Jerson Verástegui Canales para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión en la Pontificia Universidad Católica de Perú.

El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones acerca de la gestión del desempeño y la motivación que se percibe en Latin American Outdoors. La información recogida será manejada en forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Preguntas introductorias

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Qué grado de instrucción tiene?
- ¿A qué área de la organización pertenece?
- ¿Cuál es su cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo actual?

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es un proceso importante para las organizaciones, que permite desarrollar una estrategia a favor de que los objetivos establecidos se cumplan a través de un ciclo que consta de etapas: planeamiento, desempeño y seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Conocer el proceso

- De manera general, ¿cómo es la gestión del desempeño en su área?
- ¿Cuál es la periodicidad del proceso de gestión del desempeño en su área?
- ¿Qué etapas se pueden distinguir en el proceso de gestión del desempeño en el área a su cargo?
- ¿Cómo se da la planificación en su área? (actores, funciones, plan de acción, etc.)
- ¿Cómo se lleva a cabo el desempeño y seguimiento en su área? (actores, funciones, procesos, etc.)

- ¿Cómo se realiza la evaluación en su área? (actores, funciones, etc.)
- ¿Cómo se brinda la retroalimentación en su área? (actores, funciones, medios, etc.)
- ¿Qué mide la gestión del desempeño en su área?
- ¿Quién supervisa la gestión del desempeño de su área?

Finalidad del proceso

- ¿Cuál es la finalidad del desarrollo de todo este proceso, es decir, para qué sirve?
- Según su opinión, ¿cuál de las etapas de la gestión del desempeño considera la más importante?

Motivación

La motivación es un factor importante en el día a día del colaborador. Es ese impulso que activa, dirige y mantiene la conducta de las personas hacia metas determinadas.

A continuación, le haremos algunas preguntas dirigidas concretamente a la motivación laboral.

- ¿Cómo se gestiona el tema de la motivación en su área?
- En su opinión, ¿qué tan motivados se muestran los colaboradores de su área?
- ¿Considera que la gestión del desempeño en la organización influye en el nivel de motivación de los colaboradores? ¿Cómo?

Habiendo culminado con todas las preguntas establecidas para la entrevista, damos por culminada la misma. Muchas gracias por colaborar con nuestra investigación.

ANEXO I: Guía de entrevista - Jefa de Recursos Humanos

Guía de entrevistas de gestión del desempeño y motivación dirigida a la jefa de recursos humanos de Latin American Outdoors

La siguiente entrevista forma parte de la tesis “Análisis de la gestión del desempeño y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de una organización. Caso: Latin American Outdoors” presentada por Omar Castillo Quiros, Claudio Rojas del Castillo y Jerson Verástegui Canales para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión en la Pontificia Universidad Católica de Perú.

El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones acerca de la gestión del desempeño y la motivación que se percibe en Latin American Outdoors. La información recogida será manejada en forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Preguntas introductorias

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Qué grado de instrucción tiene?
- ¿A qué área de la organización pertenece?
- ¿Cuál es su cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo actual?

Acerca de Latin American Outdoors

- ¿Cómo está estructurada LAO?
- ¿Cómo es la división de puestos en LAO?
- ¿Cuántas áreas de trabajo se distinguen en LAO? ¿Cuáles son?

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es un proceso importante para las organizaciones, que permite desarrollar una estrategia a favor de que los objetivos establecidos se cumplan a través de un ciclo que consta de etapas: planeamiento, desempeño y seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Conocer el proceso

- De manera general, ¿cómo es la gestión del desempeño en LAO?
- ¿Cuál es la periodicidad de la gestión del desempeño de LAO?
- ¿El proceso es el mismo en todas las áreas o es diferente para cada una de ellas?

- ¿Existe relación entre las áreas de trabajo de LAO?
- ¿Cómo se relacionan entre las áreas en LAO?
- ¿Qué etapas se pueden distinguir en la gestión del desempeño en LAO?
- Describa por favor a detalle cada una de las etapas del proceso de gestión del desempeño, incluyendo quiénes participan y qué rol cumple cada uno de estos actores.
- ¿Quién valida que los objetivos lleguen con claridad a los colaboradores?
- ¿Quién controla el desempeño de los gerentes y jefes de área?
- ¿Cuáles son sus funciones como RRHH dentro de las etapas de la gestión del desempeño de LAO?
- ¿Qué métodos se utilizan para realizar las funciones del proceso de gestión de desempeño?

Finalidad

- ¿Con qué finalidad se lleva a cabo esta gestión del desempeño en LAO?
- Describa por favor a detalle el rol que juega RRHH en el proceso de gestión del desempeño.
- Desde su punto de vista, ¿cuál de las etapas de la gestión del desempeño considera la más importante? ¿Por qué?

Motivación

La motivación es un factor importante en el día a día del colaborador. Es ese impulso que activa, dirige y mantiene la conducta de las personas hacia metas determinadas.

A continuación, le haremos algunas preguntas dirigidas concretamente a la motivación laboral.

- Desde su jefatura, ¿cómo se gestiona el tema de la motivación en la organización?
- ¿Cuáles son los resultados de esta gestión?
- ¿Se utilizan indicadores, herramientas o algún método para medir el grado de motivación de los trabajadores? ¿Cuáles son?
- ¿LAO ofrece incentivos a sus colaboradores? ¿Cuáles?
- ¿Qué mecanismos ofrece LAO para incentivar el desempeño en la organización? (reconocimientos monetarios y no monetarios)

- Desde su punto de vista, ¿qué tan motivados se encuentran los colaboradores en la organización? ¿De qué manera? ¿Por qué?
- Finalmente, en su opinión, ¿considera que la gestión del desempeño en la organización influye en la motivación de los colaboradores? ¿De qué manera? ¿Por qué?

Habiendo culminado con todas las preguntas establecidas para la entrevista, damos por culminada la misma. Muchas gracias por colaborar con nuestra investigación.



ANEXO J: Guía de entrevista - Colaboradores

Guía de entrevistas de gestión del desempeño y motivación dirigida a los colaboradores de Latin American Outdoors

La siguiente entrevista forma parte de la tesis “Análisis de la gestión del desempeño y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de una organización. Caso: Latin American Outdoors” presentada por Omar Castillo Quiros, Claudio Rojas del Castillo y Jerson Verástegui Canales para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión en la Pontificia Universidad Católica de Perú.

El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones acerca de la gestión del desempeño y la motivación que se percibe en Latin American Outdoors. La información recogida será manejada en forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Preguntas introductorias

- ¿Cuál es su nombre completo?
- ¿Qué grado de instrucción tiene?
- ¿A qué área de la organización pertenece?
- ¿Cuál es su cargo?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo actual?

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es un proceso importante para las organizaciones, que permite desarrollar una estrategia a favor de que los objetivos establecidos se cumplan a través de un ciclo que consta de etapas: planeamiento, desempeño y seguimiento, evaluación y retroalimentación.

A continuación, le haremos algunas preguntas respecto a cada una de estas etapas en Latin American Outdoors.

PLANEAMIENTO:

El planeamiento se caracteriza por el establecimiento de objetivos y el plan de acción.

- A partir de su experiencia en la organización, ¿Cómo se realiza el planeamiento en su área?
- ¿Qué le parece la manera en la que se establecen las metas en la organización?
- Cuando se define el plan de acción, ¿su opinión es tomada en cuenta?

- ¿Considera que las metas establecidas van acorde a sus capacidades y habilidades?
- En una escala del 1 al 4, donde 1 es el nivel más alto y 4 el nivel más bajo, ¿cuánto lo motivan las metas que se establecen en la organización? ¿Por qué?
- ¿La relación que mantiene con su líder directo influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?
- De manera general, ¿El proceso de planeamiento influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?
- ¿Cambiaría algo en este proceso? ¿Qué? ¿Por qué?

DESEMPEÑO Y SEGUIMIENTO:

El desempeño es el trabajo mismo que realiza el empleado dentro de la organización; mientras que, el seguimiento es realizado por un líder de la organización como acompañamiento al desempeño del colaborador.

Sobre el desempeño

Las siguientes preguntas están enfocadas concretamente al desempeño.

- ¿Considera usted que tiene libertad para tomar decisiones sobre cómo conseguir los objetivos planteados por LAO?
- ¿Se siente capaz de realizar las tareas que tiene asignadas? ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que lo motiva en esta etapa? ¿Por qué?
- ¿Le motiva saber que con su trabajo cumplirá una meta previamente establecida o que servirá para satisfacer alguna otra necesidad? ¿De qué manera?

Sobre el seguimiento

Ahora, las preguntas que se le harán a continuación están ligadas al proceso de seguimiento.

- ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento en su área?
- ¿Quién es el encargado de realizar el seguimiento?
- ¿La relación que mantiene con su líder directo en esta etapa influye en su nivel de motivación? ¿De qué manera?
- ¿Cómo valoraría el proceso de seguimiento que realiza Latin American Outdoors con sus colaboradores?

Si sumamos todo lo señalado anteriormente por usted, acerca del desempeño y seguimiento, responda las siguientes preguntas.

- ¿El proceso de desempeño y seguimiento influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?
- ¿Cambiaría algo en este proceso? ¿Qué? ¿Por qué?

EVALUACIÓN:

Evaluación de resultados obtenidos.

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación en su área? (periodicidad, indicadores de evaluación, etc.)
- ¿Qué le parece la manera en que se lleva a cabo este proceso? ¿Por qué?
- ¿La relación que mantiene con su líder directo en esta etapa le resulta a usted motivadora? ¿Por qué?
- De manera general, ¿el proceso de evaluación influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?
- ¿Cambiaría algo en este proceso? ¿Qué? ¿Por qué?

RETROALIMENTACIÓN:

Etapa en la que se da feedback (retroalimentación), se identifican oportunidades y puntos de mejora.

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de retroalimentación en su área? (periodicidad, estilo, etc.)
- ¿Quién se encarga de darle el feedback?
- ¿A través de qué medio usted recibe el feedback? (correo, reunión presencial, etc.)
- ¿Qué opina acerca del medio utilizado por la organización para brindar feedback?
- En general, ¿la manera en que recibe el feedback lo motiva? ¿De qué manera? ¿Por qué?
- ¿La relación que mantiene con el responsable de darle el feedback en esta etapa influye en su nivel de motivación?
- De manera general, ¿este proceso influye en su nivel de motivación? ¿Cómo?
- ¿Cambiaría algo en este proceso? ¿Qué? ¿Por qué?

En esta parte de la entrevista, haremos preguntas respecto al sistema de recompensas que se maneja en Latin American Outdoors.

- ¿LAO ofrece incentivos a sus colaboradores? ¿Cuáles?
- ¿Qué mecanismos ofrece LAO para incentivar el desempeño en la organización? (reconocimientos monetarios y no monetarios)

- ¿Estos incentivos influyen en su nivel de motivación? ¿De qué manera?
- ¿Cuál o cuáles son los incentivos que le resultan más atractivos?
- ¿Cambiaría algo en este sistema de reconocimientos? ¿Qué? ¿Por qué?

Motivación

Recapitulando y en términos generales, la motivación es un factor importante en el día a día del colaborador. Es ese impulso que activa, dirige y mantiene la conducta de las personas hacia metas determinadas.

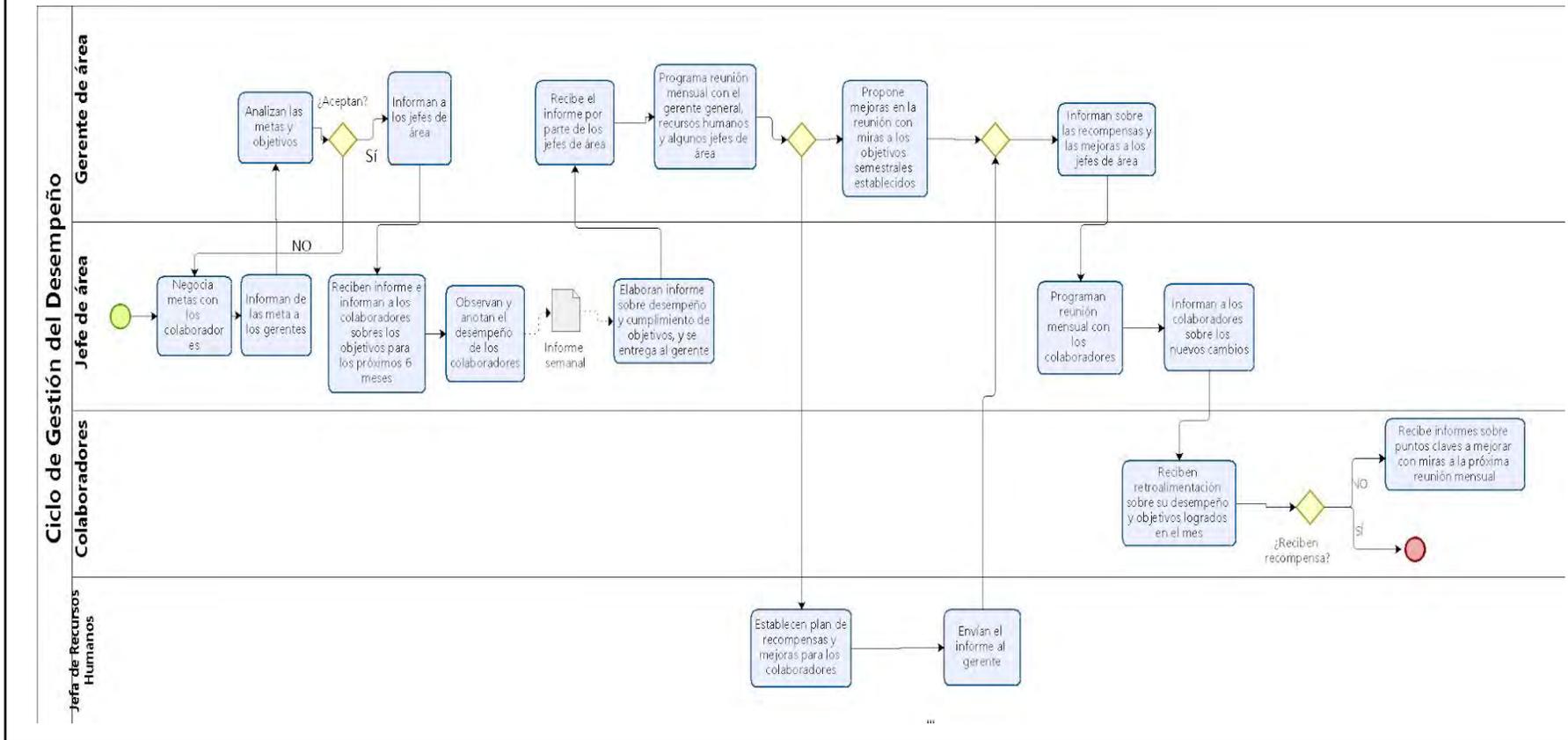
A continuación, le haremos algunas preguntas dirigidas concretamente a la motivación laboral.

- Teniendo en cuenta su experiencia laborando en Latin American Outdoors, ¿usted considera que se siente motivado? ¿Por qué?
- Si tuviera que elegir en una escala del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto, ¿cómo definiría su grado de motivación? ¿Por qué?
- Defina de manera específica qué de su trabajo en LAO lo motiva. ¿Por qué?
- Defina de manera específica qué de su trabajo en LAO no lo motiva. ¿Por qué?
- ¿Hay alguna otra situación o comentario en cuanto a temas de motivación que le gustaría agregar?

Habiendo culminado con todas las preguntas establecidas para la entrevista, damos por culminada la misma. Muchas gracias por colaborar con nuestra investigación.

ANEXO K: Flujograma - Ciclo de la gestión del desempeño

Figura K1: Flujograma



ANEXO L: Matriz de entrevistas - Jefes y colaboradores

Tabla L1: Matriz de entrevistas

ÁREA O JEFATURA	TIPO DE ENTREVISTA	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	CARGO DEL ENTREVISTADO	FECHA DE ENTREVISTA
GERENCIA GENERAL	EXPLORATORIA	Arnaldo Botuzo	Gerente General	08/02/2021
	EXPLORATORIA	Juan Barboza Barco	Gerente General	12/10/2020
RECURSOS HUMANOS	EXPLORATORIA	Madeleine Rodríguez	Jefa de RRHH	20/01/2021
COMERCIAL	EXPLORATORIA	Piero Aranda	Gerente Comercial	11/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Erick Leones	Jefe de Proyectos	23/12/2020
	A PROFUNDIDAD	Giuliana Gentile	Jefa de Ventas	08/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Brenda Sánchez	Coordinadora Comercial	20/01/2021
	A PROFUNDIDAD	Betsy Urcuhuara	Asistente Comercial	17/01/2021
	A PROFUNDIDAD	Ronnie Claux	Ejecutivo Comercial	10/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Andrea Brokkman	Ejecutivo Comercial	08/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Jeanette Izaguirre	Ejecutivo Comercial	09/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Shally Villafuerte	Ejecutivo Comercial	07/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Manuel Bracamonte	Ejecutivo Comercial	01/02/2021
OPERACIONES	EXPLORATORIA	César Escudero	Gerente de Operaciones	12/02/2021
	A PROFUNDIDAD	José del Moral	Jefe de Mantenimiento Eléctrico	07/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Alex Aguilar	Analista de Operaciones	11/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Jimmy Briceño	Asistente de Mantenimiento Eléctrico	19/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Marco Orihuela	Asistente de Operaciones	01/02/2021
FINANZAS	A PROFUNDIDAD	Maria Jimena Medina	Jefe de Finanzas	02/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Ana LLanos	Encargada de Facturación	21/12/2021
	A PROFUNDIDAD	Nathaly Linares	Encargado de Cobranzas	07/02/2021
LEGAL	EXPLORATORIA	Jorge Loayza	Gerente Legal	01/02/2021
	A PROFUNDIDAD	Omar Inga	Jefe Legal	11/02/2021

