



# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESEMPEÑO LABORAL EN COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE TRUJILLO

Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autores:**

Bach. Fiorella del Rocio Avalos Vigo de Alva.

Bach. Carol Giuliana Picasso Robles.

**Asesor:**

Ma. Romy Díaz Fernández

Trujillo – Perú

2019

## DEDICATORIA

A mi amada familia, mi esposo y mi hija, por inspirarme a seguir creciendo y a ser fuerte cada día junto a ellos. A mis padres Julio y Violeta, por su incondicional y constante apoyo y por cada una de sus enseñanzas a lo largo de mi vida. Y principalmente a Dios, por estar presente en mi vida y en mi corazón, porque sin Él nada sería posible.

## DEDICATORIA

A mi hijo:

Que es mi mayor motivación para seguir alcanzando mis objetivos profesionales.

A mi esposo:

Por su apoyo y motivación en mis proyectos personales y profesionales.

A mi Madre:

Por su confianza contante en cada uno de mis proyectos, y por ser mi modelo de perseverancia.

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a nuestros profesores de la maestría y a nuestra asesora por su constante apoyo y guía para enfocarnos como investigadores de una realidad objetiva, por su asesoramiento en el camino recorrido.

Asimismo, agradecemos a todas las personas que nos brindaron su tiempo y depositaron su confianza en la presente investigación.

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi

I.INTRODUCCIÓN.....	01
1. Problema de Investigación .....	01
1.A. Realidad problemática.....	01
1.B. Formulación del problema .....	10
1.C. Justificación de la Investigación .....	11
2. Objetivos .....	11
2.A. Objetivo General .....	11
2.B. Objetivos Específicos .....	11
3. Método .....	12
3.A. Tipo de Investigación .....	12
3.B. Diseño de Investigación .....	13
3.C. Método de Investigación.....	14
3.D. Población .....	14
3.E. Técnicas e Instrumentos .....	15
3.F. Planteamiento de la Hipótesis .....	17
3.G. Variables .....	17
3.H. Operacionalización de Variables .....	18
II.MARCO TEÓRICO .....	22
1. Antecedentes .....	22
2. Bases Teóricas.....	29
2.A. Motivación .....	29
1. Psicología de la motivación.....	29
2. Introducción al estudio de la motivación humana.....	31
3. Motivación laboral.....	34
4. Ciclo motivacional.....	39
5. Enfoques Teóricos.....	40
6. Modelo Teórico de Motivación de Fernando Toro.....	52
6.1. Aplicación de las Teorías en el Modelo.....	58
6.2. Variables del Perfil Motivacional.....	59
2.B. Desempeño Laboral .....	62
2.1. Introducción.....	62
2.2. Conceptualización del Desempeño Laboral.....	64
2.3. Características del Desempeño Laboral.....	66
2.4. Elementos que influyen para evaluar el desempeño laboral .....	67

2.5. Factores que influyen en el desempeño .....	69
2.6. Tipos de desempeño laboral .....	74
2.7. Evaluación de Desempeño.....	78
2.8. Objetivos y beneficios de evaluar el Desempeño Laboral.....	90
2.9. Relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral .....	92
3. Marco Conceptual .....	102
<b>3.A.</b> Motivación.....	102
<b>3.B.</b> Desempeño.....	106
III.RESULTADOS .....	106
1. Diagnósis .....	106
Tabla 1:	
Correlación entre los factores de la dimensión Condiciones motivacionales internas de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo .....	107
Tabla 2:	
Correlación entre los factores de la dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.....	108
Tabla 3:	
Correlación entre los factores de la dimensión Condiciones motivacionales externas de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo .....	109
Tabla 4:	
Distribución según factor predominante en la dimensión Condiciones motivacionales internas de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de Trujillo.....	110
Tabla 5	
Distribución según factor predominante en la dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de Trujillo.....	112

Tabla 6	
Distribución según factor predominante en la dimensión Condiciones motivacionales externas de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de Trujillo.....	114
Tabla 7	
Nivel de desempeño laboral en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.....	116
2. Discusión de Resultados .....	118
IV.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	126
1. Conclusiones.....	126
2. Recomendaciones.....	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	130
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO 1: Instrumento.....	139
ANEXO 2: Formato de Evaluación de Rendimiento Laboral.....	152

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

### **Cuadro N° 01**

Operacionalización de variables .....18

### **Cuadro N° 02**

Resultados de los análisis de confiabilidad .....143

### **Cuadro N° 03**

Resultados de los análisis de validez.....144

### **Cuadro N° 04**

Intervalos según Rango Cualitativo.....146

### **Gráfico N° 1**

Distribución Condiciones Motivacionales Internas .....110

### **Gráfico N° 2**

Distribución Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas .....112

### **Gráfico N° 3**

Distribución Condiciones Motivacionales Externas .....114

### **Gráfico N° 4**

Nivel de desempeño laboral.....116

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre la motivación para el trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de Trujillo.

La investigación tuvo un diseño de tipo correlacional. La muestra estuvo conformada por 53 colaboradores entre hombres y mujeres del Instituto de Medicina Legal del Ministerio Público de la ciudad de Trujillo. Las técnicas utilizadas para indagar sobre los factores motivacionales de los colaboradores fue la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Fernando Toro Álvarez, que recogió percepciones, juicios y expresiones propias de la motivación y estuvo conformado por 15 factores que permiten identificar y valorar la motivación hacia el trabajo. Mientras que para identificar el nivel de Desempeño en los colaboradores se utilizó el registro de la calificación de Desempeño Laboral proporcionada por el área de Gerencia Central de Potencial Humano. Los factores motivacionales con evidencias de correlación directa fueron Autorrealización y Logro de la dimensión Condiciones Motivacionales Internas; Dedicación a la Tarea, y Aceptación de Normas y Valores de la dimensión Medios preferidos para obtener Retribuciones Deseadas; y Salario y Promoción de la dimensión Condiciones Motivacionales Externas con el Desempeño Laboral.

Palabras Claves: motivación laboral, factores motivacionales, desempeño laboral.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the motivation for work and the work performance of employees of a Public Institution of Trujillo.

The research had a correlational type design. The sample consisted of 53 collaborators between men and women of the Institute of Legal Medicine of the Public Ministry of the city of Trujillo. The techniques used to investigate the motivational factors of the collaborators was the application of the Questionnaire of Motivation for Work of Fernando Toro Álvarez, which collected perceptions, judgments and expressions of motivation and was made up of 15 factors that allow identifying and assessing the motivation towards work. While to identify the level of performance in the collaborators was used the record of the qualification of Labor Performance provided by the Central Management area of Human Potential. The motivational factors with evidence of direct correlation were Self-realization and Achievement of the Internal Motivational Conditions dimension; Dedication to the Task, and Acceptance of Standards and Values of the Preferred Means dimension to obtain Desired Remuneration; and Salary and Promotion of the External Motivational Conditions dimension with the Labor

Performance. Key words: work motivation, motivational factors, work performance.

## **I.INTRODUCCIÓN**

### **1. Problema de Investigación**

#### **1.A. Realidad Problemática**

Cuando se piensa en una definición del término motivación, se debe tratar de centrar el concepto en un contexto particular y delimitado, para lograr concretar una idea central, sin embargo citando de manera general la definición histórica de motivación orientada a explicar la conducta animal, se define como una palabra “abierta a más de una interpretación, utilizada comúnmente para referirse a la fuerza de la tendencia que promueve la conducta, teniendo en cuenta no solo factores internos, sino también los factores externos apropiados”(Toates, 1989).

Algunas investigaciones han demostrado que dentro de una misma persona, las motivaciones de la niñez dejan paso a otras distintas en la edad madura. Tal hipótesis ha sido defendida, desde la psicología de la personalidad por Gordon Allport (1966), quien muestra cómo evolucionan las motivaciones del niño al adulto. Mientras que, en el campo de la motivación laboral Giorgio Girard (1975) ha sostenido en un estudio poco difundido, una tesis similar en cuanto a la evolución de las motivaciones individuales de los trabajadores (citado por Vélaz, 1996). Así, el acercamiento en la concepción de ambos autores permite identificar que la definición de motivación evoluciona dentro del ser humano en cualquiera que sea el ámbito en el cual es observado; siendo de esta forma se define que la evolución de la motivación dentro de las organizaciones progresa como parte del desarrollo que las empresas han tenido a través de la historia social y económica, a través de la cual el ser humano deja de ser concebido como un instrumento de producción, para ser considerado como un talento único e invaluable dentro de las organizaciones cuyas actitudes

y comportamientos se concretizan en un desempeño que busque el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el ámbito internacional la motivación laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas (Vroom 1980, citado por Cañada 2010) con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos productivos para el desarrollo social, y mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo (Velasco, 2008), los acontecimientos en mención reflejan la importancia que tiene la motivación laboral dentro del individuo quien forma parte de la organización, pues el reconocimiento de este concepto se ha desarrollado en la medida que las investigaciones han detectado que su impacto no solo repercute en el bienestar del colaborador, sino repercute como efecto colateral en los índices de desempeño y productividad dentro de la organización.

Posteriormente, entre el siglo XX y XXI el “Capital Humano”, ha sufrido inmensas transformaciones; Frederick Taylor planteó que la satisfacción laboral depende únicamente del salario percibido (Kanigel 1997). De acuerdo a esta perspectiva, mientras más salario percibe una persona, más motivación encontrará para realizar su trabajo. Brayfield y Crockett (1997), concluyeron que la satisfacción laboral depende en gran medida de las condiciones de trabajo y las necesidades y expectativas del trabajador. En relación a ello, se ha identificado que en un principio se hablaba de mano de obra, para hacer referencia al servicio que el individuo realizaba dentro de la organización, puesto que sus comportamientos estaban

determinados por causas económicas y su rendimiento se ajustaba estrictamente a su remuneración. En este sentido, Drucker, P. (2002), comenta “el papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad”. (p. 21).

Así, la propuesta desarrollada por Fernando Toro y Hernán Cabrera (1990) hacen una importante síntesis conceptual de diferentes enfoques teóricos desarrollados a cerca de la motivación para el trabajo, los autores se proponen en la obra de investigación la integración de diferentes dimensiones analíticas, lo que es operacionalizado a través del desarrollo de un instrumento psicométrico. Del mismo modo plantean mejorar el conocimiento existente a cerca de las características psicológicas de las personas en el trabajo, dirigiendo su interés en las condiciones motivacionales, estableciendo conceptos objetivos y científicos por intermedio de mejorar las condiciones, desarrollo y calidad de vida del hombre en el trabajo. (citado por Blandon y Patiño, 2000).

De este modo, el Modelo Teórico de Motivación de Toro (1992), que es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías de motivación para el trabajo. Dentro de los principios y conceptos considerados por el modelo de Toro se distinguen tres dimensiones de carácter analítico, entre las que se encuentran: dimensión de las condiciones motivacionales internas, dimensión de las condiciones motivacionales externas y la relación entra ambos tipos de condiciones. Para Toro (1992), dentro de la dimensión de condiciones motivacionales internas se distinguen tres categorías de variables: (a) fisiológicas, (b) psicológicas y (c) psicosociales. La primera categoría se refiere a las necesidades de orden biológico, como es la necesidad de alimento, oxígeno y abrigo, que son

todas de igual importancia para el individuo, por lo que se hace irrelevante su evaluación o medición en el contexto organizacional. La segunda categoría se refiere a las variables psicológicas como la necesidad de seguridad, de autoestima y de autorrealización, que son variables de la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1997), y la de necesidad de logro de la Teoría de McClelland (1975). Dentro de las variables psicosociales, tercera categoría, se encuentran el reconocimiento y afecto o estima de otros, que corresponden a las necesidades sociales de la Teoría de Maslow (1997); y las necesidades de poder y afiliación de la teoría de McClelland (1975). Por otro lado, la dimensión de las condiciones motivacionales externas comprende una categoría de variables que incluyen eventos externos, por una parte, y personas o agentes, por otra. Los eventos externos comprenden los factores intrínsecos o motivadores, y los factores extrínsecos, que coinciden con los factores higiénicos de la Teoría de Frederick Herzberg los cuales están relacionados a condiciones de trabajo. (citado por Barnett *et al.* 2012).

Del mismo modo, Amorós, E. (2007). (P. 84). Refiere a Herzberg, quien investiga la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectan los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Herzberg, Mausner y Snyderman (1959, citados por González, 2001) escribieron: unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un erróneo estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, modo de dirección o condiciones de trabajo no determinarán por sí mismos satisfacción. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción determinan satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia conduce con poca frecuencia a la satisfacción (p. 65-66).

Otro estudio realizado por Cañada (2010), refiere que las investigaciones evidencian que está demostrado que los factores motivacionales han sido una fuerza interna de suma importancia, cuando se han aplicado en el ámbito laboral, ya que se ha conseguido que los empleados estuviesen motivados y se esforzasen más para obtener un mejor desempeño dentro de la institución. De esta manera, es concebible apreciar la relación de influencia que ejercen los factores motivacionales dentro del desempeño de los colaboradores de una organización, así la motivación como una fuerza que impulsa la conducta del ser humano, a pesar que dentro de su proceso es asociada a diferentes factores que han ido evolucionando históricamente dentro del ser humano como en el ámbito organizacional, pues si bien es cierto las organizaciones en tiempos pasados no consideraban el desarrollo de la motivación y la presencia de la persona surgía como un mecanismo de producción dentro de una serie de procedimientos establecidos.

Chiavenato (2000) define el desempeño como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Para determinar el grado de desempeño de un colaborador, es imprescindible evaluar sus habilidades. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Una evaluación brinda beneficios tanto para el individuo como para la institución, tales como: señalar con claridad sus obligaciones, controlar el trabajo, establecer normas, conocer las medidas que debe tener en cuenta para que su desempeño sea mejor y conocer aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus colaboradores. Dicho esto, la motivación se convierte en un factor importante en el contexto laboral que permitirá involucrar a los trabajadores por mantener constante su desempeño en la organización al ser consciente de la evaluación permanente a la que está sujeto.

Del mismo modo, Bueno (2000), plantea un modelo de “Estado más eficaz, más sensible a las demandas sociales, donde se optimicen los recursos humanos y materiales, en el cual se destaque la importancia del capital humano y se proponga el paso de una mera administración de personal a una efectiva gestión de recursos humanos y que los mecanismos de incentivación alienten la innovación, motivación y productividad de los empleados”, con el objeto de lograr una mejor prestación servicios a los ciudadanos. (p. 18). Ello sustenta que las ideas pasadas de administrar el recurso humano ha sido desterrada por la idea de estar en la capacidad de gestionar el talento del individuo en base a sus motivaciones internas y externas, lo cual en este siglo se asocia ya explícitamente a la productividad en los empleados.

En América Latina se han desarrollado investigaciones en las cuales se evidencia que el desempeño es una variable dependiente de la motivación. En este mismo contexto, la investigación desarrollada por Delgado(2010), que se direcciona al sector empresarial privado concluye que “la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa”, así la investigación evidencia un desempeño inferior cuyos resultados están condicionados por variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del desempeño estén claramente establecidos.

Bittel (2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. (p. 52) (citado por Delgado, 2010). Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que

algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros) están fallando y en consecuencia afecta la calidad de servicio y por ende, la productividad de la organización (Delgado, 2010).

Asimismo, a nivel local también se han realizado investigaciones que relacionan las variables de motivación y desempeño en la cual se concluye que existe relación entre la motivación y el desempeño del personal de ventas de una empresa de inversión privada (Castillo, 2014). De esta manera, estas investigaciones nacionales en el ámbito de la empresa privada evidencia la relación entre los factores de motivación de los colaboradores de dicha empresa teniendo como factor determinante su impacto en el desempeño laboral y en la productividad de la organización.

Ramírez, Abreu, Badii (2008), señalan que el problema de la motivación es fundamental en todo tipo de entidades públicas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues ofrecen servicios de baja calidad. Es por ello que es imprescindible “el rol que juega la motivación laboral dentro de la organización.” Sin la satisfacción de los empleados públicos no es posible alcanzar la satisfacción de los ciudadanos y de los usuarios ni mejorar la calidad del servicio. Por ello, es esencial que la empresa logre que su personal se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Así mismo, Toro (1993) explica que los empleados directivos de las empresas públicas son nombrados por cuotas políticas, y tienen una orientación más política que de servicio a la sociedad, en tanto que en las empresas privadas cuyo fin es producir rentabilidad a particulares, el empleado se contrata de acuerdo con el perfil que requiere la organización, y es juzgado por los resultados de su gestión. Por esto, la comparación entre empresas públicas y privadas es compleja ya que debe efectuarse entre empresas homogéneas, teniendo en cuenta los sectores en que

operan y el grado de competencia a que están sujetas (Hernández y Argimon, 2000).

Entonces, según las investigaciones identificadas se evidencia que hoy en día, el concepto de la relación que existe entre motivación y desempeño se muestra en el accionar de las empresas privadas, quienes utilizan diversas estrategias motivacionales que impactan en el colaborador y a su vez se reflejan en el desempeño de los mismos, lo cual “se concretiza como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2000). Sabiendo que en el área laboral es cada vez más importante identificar los factores que influyen en el rendimiento de las personas siendo ahí donde la motivación para el desempeño determina la forma en la que el individuo percibe su trabajado, su rendimiento, su satisfacción, entre otros aspectos. Es por ello que los factores motivacionales, son parte importante para la empresa ya que influyen sobre las personas lo que se evidencia en la ejecución de tareas en bien de la organización teniendo como consecuencias que empleados motivados se puedan desempeñar satisfactoriamente y logren cumplir sus objetivos como parte de la eficiencia empresarial.

Sin embargo, a pesar de este conocimiento explícito, se percibe que las empresas públicas han sesgado el trato del talento humano al hecho de cumplir con el marco legal y social de las contribuciones económicas a los colaboradores, actualmente se conocen que las prácticas en recursos humanos están implementando mejoras relacionadas a la gestión del talento humano; pero a pesar de ello, identificamos como diagnóstico situacional que en la Institución Pública de la ciudad de Trujillo en la cual se desarrolla la presente investigación no se evidencia ningún intento por indagar los índices de motivación de sus colaboradores, además se evidencia que no cuentan con un programa de motivación que identifique y promueva los intereses de los colaboradores según sus preferencias y aspiraciones, tales como capacitación del individuo para el cargo, el

conocimiento de lo que la organización espera de él, la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea, afectando la identificación del trabajador con la organización y la imagen de la institución pública. De esta manera, las situaciones actuales observadas en la población a investigar permite inferir que no satisfacer los factores motivacionales de los colaboradores conduce a no obtener las recompensas deseadas, lo cual conlleva a evidenciarse en hechos tales como, ausentismo laboral, solicitud de permisos personales, incumplimiento de metas establecidas. Es por ello, que en la presente investigación se busca determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo, buscando que las instituciones del sector público sean capaces de identificar los factores motivacionales de sus colaboradores para que a partir de ello implementen y gestionen programas para el desarrollo del talento humano, logrando su retención a fin de dejar atrás la administración de personal más preocupada del cumplimiento de normativas y reglamentos, para dar paso a nuevas fórmulas, de organización y gestión que superen la monotonía y la desmotivación.

Actualmente, El Ministerio Público es un organismo autónomo del Estado que vela por la prevención del delito dentro de las limitaciones que resultan de la ley y por la independencia de los órganos judiciales y la recta administración de justicia y las demás que le señalan la Constitución Política del Perú y el ordenamiento jurídico de la Nación, de este modo es el Ministerio Público el titular de la acción penal pública, la que es ejercida por el departamento de Fiscalía, mientras que los peritajes y la investigación forense es desarrollada a cargo del Instituto de Medicina Legal. De esta manera el Instituto de Medicina Legal es una institución orientada a realizar peritajes, investigación forense y emitir dictámenes técnico-científicos de Medicina Legal y Ciencias Forenses, así como brindar asesoramiento en la especialidad a la función fiscal, judicial y otros que colaboren con la administración de justicia, orientado a contribuir con el Ministerio Público en la defensa de la legalidad, de los derechos

ciudadanos y de los intereses públicos; la representación de la sociedad en juicio, para los efectos de defender a la familia, a los menores e incapaces y el interés social, así como para velar por la moral pública; la persecución del delito y la reparación civil. De este modo, es que resulta de gran importancia conocer los factores motivacionales que tienen influencia en el desempeño en los colaboradores de dicha Institución, de tal forma que ello facilite el tomar acciones para fortalecer las condiciones de los colaboradores quienes son los que contribuyen a lograr los objetivos y metas establecidos por la Institución. En el Instituto de Medicina Legal – II de Trujillo, existe una serie de problemas que no permiten identificar un desempeño satisfactorio, asociados a la falta de identificación de los colaboradores con la Institución, escasa motivación, falta de coordinación y apoyo de superiores, trato poco empático, falta de involucramiento en actividades Institucionales y facilidades para acudir a estas, falta de reconocimiento, falta de capacitación, orientados a productividad y ausencia de importancia del capital humano, entre otras, que no favorecen el desempeño. Considerándose a las Instituciones de Estado como entidades en las que los colaboradores mantienen relación con sus superiores, basados a reglas, leyes, resoluciones, necesidades, exigencias, que no van de la mano con las aspiraciones del personal llevándolos a sentirse inconformes, lo que se percibe en la actualidad en el Instituto de Medicina Legal – II Trujillo, frente al apoyo de los colaboradores en la gestión de su jefe inmediato, con quien mantiene una relación distante, asociado a su propia percepción en relación a una falta de gestión y de apoyo igualitario en las áreas del Instituto, orientado solo a determinadas áreas y favoritismo, además de no contar con una persona encargada de las demandas del personal como es una área de recursos humanos de la misma Institución.

#### 1.B. **Formulación del Problema**

¿Existe relación entre la motivación para el trabajo y el desempeño laboral en los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo?

### 1.C. Justificación de la Investigación

La presente investigación será de utilidad para conocer la realidad de la población, aportando a los directivos de la institución una herramienta con hallazgos objetivos y veraces sobre los factores motivacionales como elemento clave para identificar su impacto en el desempeño de la persona dentro del ámbito laboral de la Institución.

Del mismo modo, el presente estudio tiene relevancia social porque los resultados son de utilidad para otras instituciones públicas de la región y a nivel nacional, así como para implementar programas de motivación en los colaboradores, que tengan como objetivo el incremento en los índices de productividad, del mismo modo la presente investigación servirá de guía a otros investigadores que deseen seguir realizando este tipo de estudio en poblaciones similares.

## 2. Objetivos

### 2.A. Objetivo General

Determinar si existe relación entre la motivación para el trabajo y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.

### 2.B. Objetivos Específicos

- Establecer la relación entre los factores de la dimensión Condiciones motivacionales internas de la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.
- Establecer la relación entre los factores de la dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la

motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.

- Establecer la relación entre los factores de la dimensión Condiciones motivacionales externas de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.
- Identificar los niveles de desempeño laboral y los factores predominantes de cada una de las dimensiones de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.

### **3. Método**

#### **3.A. Tipo de Investigación**

Correlacional no experimental, transaccional, (Hernández, Baptista, Fernández, 2010).

Correlacional.

En este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular (Hernández Sampieri, 1998), de esta manera, se pretende establecer la relación existente entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.

No experimental.

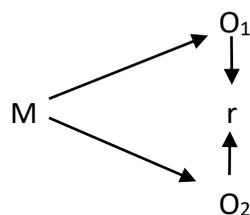
Hernández, et al., (2003), la define como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”, (p.269). Así, la presente investigación observará y medirá las

variables de motivación y desempeño según la realidad organizacional a la que están sujetos la muestra poblacional utilizando instrumentos válidos y confiables.

Transaccional.

La investigación transaccional, o transversal, recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri, 1997). En este tipo de investigación el estudio de las variables se realiza en forma simultánea, siendo estas la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo, en el mes de julio haciendo un corte en el tiempo sin dar seguimiento posterior.

### **3.B. Diseño de Investigación**



Dónde:

M = muestra de estudio

O<sub>1</sub> = observación de variable “Motivación”

O<sub>2</sub> = observación de variable “Desempeño Laboral”

r = coeficiente de correlación

### **3.C. Método de la Investigación**

El método de investigación cuantitativa se caracteriza por que el investigador genera las hipótesis antes de recolectar y analizar los datos, mientras que la recolección de los datos se fundamenta en la medición que se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Además, en el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas a la propuesta del estudio (hipótesis) sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. (Hernández Sampieri Roberto, 2007).

El método de investigación se desarrolla utilizando los datos obtenidos para cada variable, para lo cual la variable de motivación se determina a través del Cuestionario de Motivación para el trabajo; mientras que para la variable de desempeño laboral la información se obtiene a través de la base de datos de la institución pública sobre la calificación porcentual de desempeño para cada uno de los sujetos de evaluación. Finalmente se obtiene el coeficiente de correlación de ambas variables a través de una prueba estadística.

### **3.D. Población**

La población objetivo está conformada por 53 colaboradores del Instituto de Medicina Legal del Ministerio Público de la ciudad de Trujillo, quienes cumplieron con los siguientes criterios de inclusión:

#### **Criterios de Inclusión:**

- Estar presente al momento de la aplicación del instrumento.

- Ser personal de la institución pública bajo la modalidad de contrato fijo o temporal.
- Tener más de 3 meses de antigüedad en la institución.

### 3.E. Técnicas e Instrumentos

#### **Instrumentos:**

- **Cuestionario.**

Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)

**Autor:**

Fernando Toro Álvarez

**Alcance:**

Recoge percepciones, juicios y expresiones propias de la motivación del empleado hacia su trabajo y está conformado por 15 factores que permiten identificar y valorar la motivación hacia el trabajo. El CMT, es un instrumento que se desarrolló con el fin de identificar los factores motivacionales, dicho instrumento cuenta con altos niveles de confiabilidad, validez y utilidad clínica.

**Aplicación:** El tiempo estimado para la aplicación de este cuestionario es de veinte (20) a treinta y cinco (35) minutos.

**Descripción:**

El CMT es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince (15) factores de motivación, el mismo puede aplicarse a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de cuatro años de bachillerato o educación secundaria. Es un cuestionario con respuesta tipo likert el cual, implica un conjunto de ítems presentados como variables de

estudio, los que, como ya se mostró, están divididos en aspectos que las conforman, y esto busca datos válidos y confiables, para poder realizar un análisis adecuado y una estrategia pertinente para la situación específica de la empresa de financiamiento territorial. Este cuestionario se encuentra debidamente elaborado y validado a nivel para todo tipo de empresa u organización.

### **Elementos:**

El cuestionario consta de tres (3) partes. La primera de ellas está conformada por cinco (5) ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación, con la cual se determinan las *Condiciones Motivacionales Internas*, aquellas de carácter intrínseco, través de cinco (5) factores: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento. La segunda parte contiene también cinco (5) grupos con cinco (5) ítems cada grupo; se diseñó con la intención de conformar un perfil motivacional a través de determinar los *Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo*, y representada por cinco (5) factores: Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación. La tercera y última parte del cuestionario la constituyen otros veinticinco (25) ítems distribuidos de igual manera que en las partes anteriores y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona, es decir, sus *Condiciones Motivacionales Externas*, representadas en cinco (5) factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción.

### **Evaluación de Desempeño del GCPH**

Se trabajó con los resultados de los resultados obtenidos al evaluar desempeño laboral según el registro de calificación proporcionada por el área de Gerencia Central de Potencial Humano.

### **3.F. Planteamiento de la Hipótesis**

H1: Existe relación entre la motivación para el trabajo y el desempeño laboral en los colaboradores de una institución pública de la ciudad de Trujillo.

H0: No existe relación entre la motivación para el trabajo y el desempeño laboral en los colaboradores de una institución pública de la ciudad de Trujillo.

### **3.G. Variables**

G.1. Variable 1: Motivación para el trabajo

G.2. Variable 2: Desempeño Laboral.

### 3.H. Operacionalización de Variables

**Cuadro 1: Operacionalización de variable Motivación para el Trabajo**

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Dimensiones	Factores	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Valor
Motivación para el trabajo	Cualitativa	Aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en dirección al logro y realización. (F.Toro)	Condiciones motivacionales internas	1. Logro	Comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. (F. Toro)	Logro	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				2. Poder	Manifestado a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control. (F. Toro)	Poder	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				3. Afiliación	Manifestado por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante. (F. Toro)	Afiliación	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				4. Autorrealización.	Manifestado por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos. (F. Toro)	Autorrealización	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				5. Reconocimiento.	Manifestado través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación a admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer. (F. Toro)	Reconocimiento	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
			Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	6. Dedicación a la tarea.	Intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo. (F. Toro)	Dedicación a la tarea	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Dimensiones	Factores	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Valor
			Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	7. Aceptación de la autoridad.	Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. (F. Toro)	Aceptación a la autoridad	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				8. Aceptación de normas.	Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos. (F. Toro)	Aceptación a las normas	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				9. Valores Requisición.	Modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. (F. Toro)	Valores requisición	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				10. Expectación.	Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. (F. Toro)	Expectación	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
			Condiciones motivacionales externas	11. Supervisión.	Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él. (F. Toro)	Supervisión	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				12. Grupo de trabajo.	Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros. (F. Toro)	Grupo de trabajo	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				13. Contenido del trabajo.	Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. (F. Toro)	Contenido del trabajo	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				14. Salario.	Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. (F. Toro)	Salario	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25
				15. Promoción.	Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desemejante dentro de un contexto organizacional. (F. Toro)	Promoción	Escala de razón	Porcentaje	5 a 25

**Cuadro 2: Operacionalización de variable Desempeño Laboral**

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Factores	Categorías	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Valor
Desempeño Laboral	Cualitativa Discreta	Actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman un puesto de trabajo. (F.Toro)	Factores de Rendimiento	1. Calidad	Comportamiento caracterizado por realizar el trabajo de acuerdo con los requerimientos, en términos de contenido, exactitud, presentación y atención. (Fuente GCPH)	Nivel de Calidad	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6
				2. Responsabilidad	Realizar las funciones y deberes propios del cargo sin requerir supervisión y control permanente. Compromiso de las personas para realizar las tareas encomendadas. (Martha Alles, Fuente GCPH)	Nivel de Responsabilidad	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6
				3. Conocimiento del trabajo.	Manifestado por conocer los temas del área y de la tarea que realiza, aplicando las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. (Fuente GCPH)	Nivel de Conocimiento del trabajo.	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6
				4. Tolerancia a la presión.	Actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. (Martha Alles, Fuente GCPH)	Nivel de Tolerancia a la presión.	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6
				5. Orientación al Cliente.	Ayudar y servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. (Fuente GCPH)	Nivel de Orientación al Cliente.	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías	Categorías	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Valor
				6. Desarrollo de Relaciones	Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales recíprocas y de calidad o redes de contactos con distintas personas. (Fuente GCPH)	Nivel de Desarrollo de Relaciones	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6
				7. Compromiso de Relaciones	Manifestado a través de estar Identificado e involucrado con los objetivos institucionales asumiéndolos como propios. (Fuente GCPH)	Nivel de Compromiso de Relaciones	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6
				8. Iniciativa.	Tener actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar en el desarrollo de las labores o para realizar cualquier acto. (Martha Alles, Fuente GCPH)	Nivel de Iniciativa	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6
				9. Ética Pública.	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales. (Fuente GCPH)	Nivel de Ética Pública	Escala de razón	Porcentaje	1 a 6

## II. MARCO TEÓRICO

### 1. Antecedentes

Solano (2017), cuya investigación tiene por objetivo demostrar en qué medida los factores de motivación influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación Sede Amarilis, Huánuco — 2016, esta investigación es del tipo aplicada, el enfoque es cuantitativo, alcance o nivel explicativo correlacional, con un diseño no experimental transversal correlacional causal ; donde la variable independiente son los factores de motivación, y la variable dependiente es el desempeño laboral. La población está conformada por los 11 colaboradores comprendidos por jefatura, unidad de operaciones y unidad de caja del Banco de la Nación Sede Amarilis, Huánuco. Y la muestra será la misma población ( $N = n$ ). Para la contrastación de la hipótesis y medir la influencia se utilizó el programa SPSS versión 22, a través del coeficiente de Pearson y se obtuvo como resultado que la correlación es alta, siendo un 0.819 y el valor de significancia es 0.002, en tal sentido se acepta la Hipótesis alternativa ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); y podemos decir que los factores de motivación influyen significativamente en el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Sede Amarilis, Huánuco, 2016.

Duque et al (2016), en la investigación “Factores Motivacionales presentes en los empleados de la empresa AT&S Montajes”, cuyo objetivo es Diagnosticar y evaluar la motivación organizacional de la empresa AT&S Montajes, con el Diagnosticar y evaluar la motivación organizacional de la empresa AT&S Montajes, con el fin de realizar un acercamiento a la empresa que nos permita diseñar un plan de intervención, estudio de tipo experimental descriptivo bajo el tipo de investigación cuantitativo, con una muestra de 58 personas. Se halló que la media obtenida en el factor “Logro” (55,93), el factor “Poder”

(55,07) y el factor “Afiliación” (53,59), evidencia que la mayoría de los participantes tienden a presentar un interés normal o común por las condiciones que estos factores implican, en comparación con la población en general. Son factores que se mantienen en equilibrio o que se pueden activar dependiendo de ciertas situaciones que se presenten y hagan que las personas busquen o a su vez obtengan poder, o simplemente la capacidad de relacionarse y mantener relaciones con sus pares para lograr determinados objetivos. Por otra parte, en el factor “Auto realización” la media obtenida (31,16) indica que la mayoría de los sujetos evaluados tiende a mostrar un interés relativamente bajo por las condiciones que este involucra.

Oliva (2015), en la tesis “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015”, cuyo objetivo fue determinar si existe relación positiva y significativa entre las variables motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital “Víctor Larco Herrera”, estudio de tipo no experimental, con una muestra de 130 personas. Se corrobora en los resultados obtenidos según la dimensión intrínseca los trabajadores se encuentran en el nivel alto con un 56.2%, seguido del nivel medio con un 37.7 % lo que hace inferir que el trabajador del HVLH se encuentra intrínsecamente motivado. Se encuentran en el nivel medio en cuanto a la motivación extrínseca con un 57.7% demostrando que está acorde con lo que recibe como remuneración y otros incentivos económicos que en la realidad son pocos, y se concluye que el presente estudio existe relación medianamente significativa entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera .

Mejía (2014), en su investigación “Factores Motivacionales presentes en docentes de una Institución Educativa Pública del Sector

Norte de la Dorada y su relación con el Clima Laboral”, cuyo objetivo fue identificar la relación entre los factores motivacionales presentes en los docentes de una Institución Educativa Pública del sector norte de la Dorada, con el clima laboral de tal institución para plantear estrategias de intervención desde la gerencia del Talento Humano, estudio de tipo ex post facto descriptivo de corte transversal que nos permitirá valorar el comportamiento de las variables clima y motivación en un periodo de tiempo. Se encontró que lo que más motiva al docente es el salario, y lo que menos lo motiva o interesa es el contenido del trabajo. Siendo estas dos variables las más significativas de toda la muestra y una de las variables con menor puntuación en donde se podría decir que hay dificultad con el trabajo que se está realizando en su esencia y definitivamente el salario es el factor que más los mueve para ejecutar la labor designada, y se concluye que los factores motivacionales presentes en los docentes están muy relacionados con la motivación externa, ya que existe en ellos la tendencia a manejar sus mecanismos de motivación desde el medio ambiente, lo que hace que los programas que se generen para el incremento de la motivación deben centrarse mucho en el proceso intrínseco de crecimiento y desarrollo del ser humano; ya que siempre habrán condiciones externas que pueden tornarse frustrantes, pero si el mecanismo de motivación del docente está centrado en la autorrealización, en el desarrollo personal y en su propio crecimiento.

Olvera (2013), en su investigación “Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani obras y proyectos” desarrolla una investigación mixta puesto que buscará cuantificar y cualificar las diversas variables que intervendrían en éste trabajo de investigación, que tiene como objetivo principal establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani

Obras y Proyectos. Para alcanzar éste objetivo se tomó como referencia las diferentes teorías administrativas que incluyen entre sus fundamentaciones los factores motivacionales, constituyéndose en uno de los puntos determinantes de éste estudio. Como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) a la población objeto de estudio, la cual está compuesta por 38 empleados. Los datos obtenidos proveerán de toda la información necesaria para realizar un diagnóstico sobre los factores de motivación y la influencia de ésta en el desempeño laboral. A fin de plantear un plan de acción en el manejo del recurso humano que permita establecer los incentivos que promuevan la eficiencia y eficacia de los colaboradores y su desarrollo organizacional con incidencia positiva en la consecución de los objetivos comunes, tanto para el colaborador como para la empresa.

Bernette et al (2012), en su investigación. “análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano”, cuyo objetivo fue describir los principales factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano que influyen en su desempeño laboral y los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo por la población. , con una muestra de 168 persona. Se halló que del sector bancario los principales factores motivacionales internos con su desempeño son: reconocimiento (16.1) y poder (15.6), y los principales factores motivacionales externos son promoción (15.6) y salario (15.6). Así también se obtuvo en dedicación a la tarea (18.7) y requisición (15.7). Concluye que los principales factores motivaciones internas que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el poder y el reconocimiento a diferencia de los factores externos y medios, donde se halla poca diferencia significativa.

Caballero (2003), halló que las óptimas condiciones físicas, la ascendencia de puestos, el reconocimiento como persona importante y valiosa, no es relevante para un buen desempeño laboral, sin embargo

el tener un buen salario y seguridad laboral son los más importantes en el desempeño laboral. (68 - 69).

Pérez (2006), halló que el 67% busca tener trabajo fijo; el 61%, seguridad económica; 22.9% contribuir al bien público; 9% busca alcanzar prestigio social, 33.3% contribuir al bien público, 21.8% poder destacar en el puesto y 18% alcanzar prestigio social. 78% tener trabajo y 63.4% seguridad económica. Se concluye que los empleados sugieren la implementación de una reforma en la gestión de los recursos humanos, eliminando la burocratización. (p. 63).

Huamaní (2005), determinó buscar la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas. Además busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución. (p. 3).

Parra (2006), determinó que la población de estudio presenta un nivel motivacional bajo, a causa del salario percibido, falta de una comunicación efectiva, poca estimulación laboral y, otros que conllevan a determinar que el clima laboral de la institución no es el más idóneo; puesto que los factores motivacionales están muy lejos de estimular el rendimiento laboral, bajando los niveles de producción en función de esto se recomendó a la institución capacitar a sus empleados, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar los beneficios socioeconómicos y mejorar las políticas de ascenso.(p. 1).

González, et al (2008), estableció el perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas

Fresh Herbs, en la cual se determinó que el salario es el factor con más alto valor de significancia. Este factor representa un medio que les permite, como seres humanos satisfacer o suplir algunas de sus necesidades básicas. El factor motivacional que obtuvo el nivel de menor significancia es el de contenido del trabajo, en el que la percepción que se tiene de las funciones del puesto evidencia inconformidad por las pocas posibilidades que éste puede ofrecer para realizar otro tipo de actividades que den cuenta de sus capacidades y habilidades dentro de la misma organización. Por otra parte, no tienen interés en implementar de manera óptima las capacidades y los recursos propios con que cuentan; esto se representa en el factor contenido del trabajo, en el que se obtuvo un menor valor. (p. 23).

Ramírez, Abreu y Badii (2008), identificó que los sueldos y salarios no son la fuente principal de motivación del recurso humano, la motivación laboral no va de acuerdo al grado de escolaridad de cada persona, la motivación laboral debe de estar de acuerdo al puesto que desempeña, la motivación laboral incrementa el grado de satisfacción, la productividad en la organización y se concluye que la motivación laboral es factor fundamental para el logro de objetivos de la organización. (p. 144 - 145).

Condori (2009), determinó que los factores extrínsecos o higiénicos en la Institución Educativa no son adecuados, su limitación influye en gran medida en el desempeño laboral de los docentes ya que tanto la remuneración, las condiciones de trabajo son regulares, las relaciones laborales y supervisión están en similares condiciones en el colegio. (p. 2).

Delgado y Di (2010), halló que la mayoría del personal no se encuentra motivado y muestra un bajo nivel de desempeño, mientras que el 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, además afirman que el 50% de la población considera que su salario está acorde con sus funciones. (p. 88 - 89).

Montilla (2010), demostró que los docentes se encuentran en un muy bajo nivel motivacional para el ejercicio de sus funciones debido a diferentes causas tanto internas como externas a la institución, por lo que se hace necesario generar un conjunto de recomendaciones en la que menciona la necesidad de crear un espacio de encuentro entre docentes para interrelacionarse. (p. 11).

Sánchez (2011), determinó que existe un alto índice de descontento por el personal ya que el ingreso que perciben no les parece acorde con las funciones que cumplen en los departamentos de Administración y Recursos Humanos, por tal motivo se considera que sus necesidades motivacionales se encuentran medianamente satisfecha. (p. 14).

Leal (2012), concluyó que con respecto a los factores motivacionales internos los trabajadores poseen un mayor interés por el reconocimiento que identifica la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar por parte de sus jefes y compañeros. Respecto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se identifica que el accionar es intencional y se establece un contrato psicológico, una relación entre el trabajador y la organización, en la cual este espera que se le retribuyan sus expectativas mediante la satisfacción de necesidades (dinero, estabilidad, beneficios o incentivos) o la combinación de todos estos elementos. Respecto a los factores motivacionales externos es el grupo de trabajo por el que se muestra interés por parte de los trabajadores de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros, interés por contactos laborales con otros (compartir con otros) y por participación en actividades colectivas de trabajo, en cuanto a las condiciones motivacionales externas el factor predominante es el grupo de trabajo y no el salario; el hecho de que la variable grupo de trabajo constituye una condición motivacional predominante con respecto al salario no está en contradicción con que

exista una percepción bastante generalizada en la empresa en el sentido de que la retribución material no está en correspondencia con el esfuerzo realizado. (p. 88 - 92).

Santana (2012), identificó un fuerte grado de relación entre las variables de estudio, la creación de un plan motivacional es fundamental para el crecimiento de la empresa, para mejorar su relación interna y reflejarlo así en el rendimiento de los trabajadores obteniendo como resultado la productividad de la empresa. Se concluyó que es necesario motivar al personal, para que “quieran” y para que “puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo. (p. 17).

Arcos (2015), determinó que la mayoría de trabajadores se encuentran satisfechos mientras que un mínimo porcentaje están insatisfechos y desmotivados en su puesto de trabajo, debido a un mal manejo de liderazgo y la desvalorización de los beneficios que ofrece la empresa, la mayoría del personal posee buen desempeño, catalogado como efectivo, mientras que un reducido porcentaje de los trabajadores ostenta un desempeño poco efectivo, no existe relación estrecha entre la satisfacción y el desempeño laboral y el personal se siente identificado con la empresa y está satisfecho con el status que le da la institución, sin embargo otros aspectos ligados directamente a su satisfacción y desempeño no están siendo atendidos de manera efectiva. (p. 17)

## **2. Bases Teóricas**

### **2.A. Motivación**

#### **1. Psicología de la motivación**

La psicología de la motivación tiene como objeto de estudio el conocimiento del porqué los seres humanos se comportan y piensan

de la forma en que lo hacen. Dicho de otra forma, porqué las personas y los animales inician, eligen o persisten en la realización de acciones específicas en circunstancias concretas. (Mook, 1987. p. 4; citado por Alcover et al, 2004).

Para Alcover (2004), la motivación es precisamente aquello que impulsa a que lo potencial se convierta en conductas expresadas. El autor describe la motivación, como aquello que separa los comportamientos potenciales de los expresados. Para lo cual describe el supuesto de que una persona tiene para cada momento de su vida distintas posibilidades conductuales que a su vez están delimitadas por factores disposicionales o internos, como sus aptitudes o habilidades; y por otros situacionales o externos, como las distintas contingencias espacio-temporales. Según ello, el autor refiere que el individuo puede tener diversos comportamientos potenciales, sin embargo solo algunos de ellos el individuo estará en la posibilidad de convertir el estado potencial en un comportamiento manifiesto o expresado.

Asimismo, indica que los psicólogos interesados por la motivación observan y estudian lo que el individuo hace (su elección de comportamiento), cuánto tiempo pasas entre que la persona tiene la oportunidad de realizar una acción y finalmente la ejecuta (la latencia de comportamiento), lo duro que el individuo trabaja en esa acción concreta (la intensidad del comportamiento), cuánto tiempo mantiene la conducta (la persistencia del comportamiento) y lo que las personas sienten antes, durante y después del episodio conductual (la reacción emocional). (Weiner, 1992; citado por Alcover et al, 2004)

## 2. Introducción al estudio de la motivación humana

El concepto de motivación puede estar enfocado desde diferentes perspectivas ya que las necesidades de cada individuo varían según el contexto, las circunstancias o ya sea según la individualidad personal de cada ser humano, lo cual producen diferentes comportamientos observables; esto genera conceptualmente diferentes definiciones, entre las que podemos considerar a los siguientes autores:

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. (Stoner, 1996)

La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona por alcanzar un objetivo. (Robbins y Coulter, 2014)

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. (Stoner et al, 2010)

La motivación proviene del latín *motivus*, *movere*, que significa “mover”. En su sentido original, indica el proceso por el cual alguna razón o motivo incentiva, estimula, y energiza el comportamiento humano. (Amaru, 2006)

La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos

factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales. (Arias Heredia, 2004)

La motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo, además la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía. (Krech et al, 1962)

La motivación como termino se utiliza con tres significados distintos en la vida cotidiana: las metas que la gente tiene; los procesos mentales que utiliza la gente para intentar conseguir dichas metas que incluyen las decisiones sobre lo que se quiere y sobre cómo conseguirlo; los procesos sociales a través de los cuales algunos individuos intentan cambiar el comportamiento de los otros como intentos de influencia. (Huczynski y Buchanan, 1997)

Toro (1992) manifiesta que la mayor cantidad de esfuerzos en el campo de la motivación y la satisfacción para el trabajo se ha dirigido a la identificación de condiciones externas asociadas a los sentimientos de satisfacción, desempeño eficiente, ausentismo y rotación en el ambiente laboral. Sin embargo, de acuerdo con investigaciones previas sobre la motivación en el trabajo, se resalta la influencia de la motivación en los factores demarcados principalmente por variables sociodemográficas que presenta cada persona.

No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta o a un comportamiento específico. (Chiavenato, 2011)

Así Chiavenato, 2011 describe, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo lo cual proporciona distintos patrones de conducta los valores sociales y las capacidades para alcanzar los objetivos son por igual diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo. A pesar de todas estas diferencias el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas.

En este sentido, existen tres premisas que explican la conducta humana (Chiavenato, 2011):

- *La conducta es producto.* De estímulos internos o externos. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- *La conducta es motivada.* En toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria; siempre está dirigida u orientada hacia algún objetivo.
- *La conducta está orientada hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos de la conducta.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, la conducta no es espontánea, ni está exenta de una finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2011).

Teniendo en cuenta las definiciones descritas por los autores se considera resaltante la diversidad de perspectivas que los autores

postulan, sin embargo se identifican aspectos básicos, tales como el reconocimiento de que la motivación es diferente para cada persona pero siempre está direccionada hacia un objetivo determinado por necesidades que varían y ello produce un proceso dinámico que desarrolla diversos patrones en el comportamiento en las personas.

### **3. Motivación laboral**

#### **3.1. Conceptos**

Alcover et al (2004) cita a Pinder (1998, p.11) y define el concepto de motivación laboral como un conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia. En la cual, la dirección, se relaciona con las actividades laborales a las que se dirige la energía del trabajador, habitualmente sus funciones o tareas traducidas a objetivos concretos. La intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad que es variable en función del entusiasmo que ponga el individuo respecto al trabajo que le corresponde realizar. La persistencia se relaciona con el mantenimiento de la energía a lo largo del tiempo.

Respecto a las fuerzas que menciona la definición, hacen referencia al conjunto de necesidades, impulsos, instintos y factores externos que habitualmente se consideran en la investigación sobre la motivación humana, sin dar un valor predominante a ninguno de ellos, y que en ocasiones se ha denominado activación.

La motivación para trabajar es un estado psicológico de disposición, interés y voluntad de alcanzar o realizar

una tarea o meta. Decir que una persona está motivada para el trabajo significa que muestra una inclinación favorable o positiva para realizarlo. El desempeño en el trabajo es el resultado que logra el ocupante de un cargo y depende de muchos factores, siendo uno de los más importantes la motivación para el trabajo, para lo cual entender los mecanismos de esta motivación es esencial para que el emprendedor pueda relacionarse con las personas. (Robbins, et al., 2008).

Para Amaru (2006) la motivación para el trabajo se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o el ambiente, así el autor describe dos tipos de motivos:

- a. Motivos internos: son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Estos movimientos individualizan a cada persona y hacen que todas sean diferentes unas de otras. Cada individuo es capaz de realizar tareas específicas y no otras; se sienten atraído por determinadas actividades y evita otras; valora ciertos comportamientos y menosprecia otros.
- b. Motivos externos: son los estímulos o incentivos que la empresa ofrece. Estos pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas, son motivos externos todas las recompensas que ofrece la compañía, desde el salario y los beneficios hasta el ambiente de trabajo, los colegas y estilo de liderazgo del jefe.
- c. Necesidades humanas: las personas son motivadas por estímulos interiores llamados necesidades. Estas son estados de carencia. Cuanto más fuerte sea una necesidad, más intensa será la motivación. Una vez satisfecha la necesidad, la

motivación cesa. Cualquier recompensa, ya sea que la persona la obtenga por sí misma o que otra se la ofrezca tienen un valor determinado por la capacidad de satisfacer necesidades.

Alcover et al (2004), describe que durante las últimas décadas, el estudio y aplicación práctica de los principios de la motivación ha ocupado una buena parte de los recursos dedicados a la investigación sobre los trabajadores en las organizaciones laborales. Además de conocer los determinantes conductuales, existen tres razones fundamentales para explicar este importante auge:

- a. Las potentes fuerzas externas de la competencia nacional e internacional, y las condiciones económicas, sociales y tecnológicas han llevado a la dirección de las organizaciones a desarrollar mecanismos que incrementen o mantengan los niveles de eficacia laboral.
- b. La creciente preocupación por las necesidades, no solamente económicas, de al menos cierto tipo de trabajadores claves a los que necesitan mantener en su estructura. En todo caso sería deseable que las organizaciones apliquen medidas sobre la motivación de todo tipo de trabajadores.
- c. Muchos directivos manejan la suposición de que los empleados más motivados siempre rinden mejor, considerando que la motivación es solo uno de los determinantes del comportamiento laboral.

### **3.2. Enfoques teóricos sobre la motivación laboral**

Las teorías sobre la motivación laboral se han ido multiplicando con el tiempo, siendo el proceso micro más estudiado en la psicología del trabajo (O'Reilly, 1991).

Alcover et al (2004), refiere que los psicólogos del trabajo y de las organizaciones han estudiado de forma sistémica los aspectos motivacionales del trabajo desde la fundación formal del campo de la motivación laboral durante las décadas de 1930 y 1942 (Locke y Latham, 1990), aunque los primeros intentos por conocer los mecanismos subyacentes a la motivación laboral remontan veinte años antes en la Administración Científica del trabajo de Frederick W. Taylor (Taylor, 1911) en la cual se concibe al hombre como una máquina, que debe ser alimentada por recompensas estrictamente económicas. Sin embargo, a partir de los años cuarenta la investigación sobre motivación laboral evoluciona hacia la humanización del trabajo, en la cual se produce la incorporación de la psicología humanista en el área, introduciendo aspectos como autoestima, desarrollo y la autorrealización entre las necesidades que los trabajadores buscan cubrir a través del trabajo.

La motivación laboral se ha analizado desde distintos y complementarios niveles de análisis, que van desde el enfoque individual al multicultural, pasando por la motivación grupal y organizacional (Erez y Eden, 2001). Las aportaciones teóricas al estudio de la variable se realizan utilizando los criterios de cantidad de investigación generada y de aplicabilidad a la práctica laboral. (Ambrose y Kulik, 1999), de esta manera tenemos:

### **3.2.1 Orientación motivacional extrínseca e intrínseca**

Según Alcover et al (2004), las teorías de la motivación laboral coinciden en el principio de que los trabajadores realizan sus tareas a cambio de conseguir ciertas recompensas que necesitan o les satisfacen; esto genera agrupaciones de distinta naturaleza entre las que se tiene las orientaciones motivacionales extrínseca e intrínseca, que se diferencian por la naturaleza de las recompensas y por el lugar de control atribucional en ellas.

### **3.2.1.1 La motivación laboral extrínseca**

Explica que el trabajo se convierte en un instrumento para conseguir un fin, en donde el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas de su realización, en la cual se trabaja a cambio de recompensas las cuales no son propias de la actividad laboral que realiza la persona para conseguirlas y de las cuales el trabajador experimenta un control externo. (Salanova, Hontagas y Peiró; 1996), siendo para los autores los principales factores motivacionales extrínsecos: dinero, estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso y promoción, buenas condiciones de trabajo y la participación en la toma de decisiones.

Siendo ellas funcionales, siempre y cuando el trabajador no los posea, los desee, y perciba que puede obtenerlos, es decir no motivan si ya se tienen. (Alcover et al, 2004), para el autor cuando una recompensa extrínseca deseada se obtiene, comienza a producir satisfacción laboral pero no motivación. La excepción de esta regla se produce con la participación en las tomas de decisiones, elemento extrínseco que sigue motivando una vez conseguida, siempre que la participación se ejerza de forma directa.

### **3.2.1.2. La motivación laboral intrínseca**

Explica que el trabajo se constituye en un fin en sí mismo, en donde todas las necesidades se pueden cubrir con el desempeño en la propia actividad laboral que permite experimentar un control atribucional interno. La realización de la conducta satisface necesidades de causación personal, como las de competencia y autodeterminación. Estos resultados laborales ocurren inmediatamente después del rendimiento, y se refieren a consecuciones relacionadas con la satisfacción o frustración de

necesidades de alto nivel o de crecimiento: sentimientos positivos de logro, sensación de disminución de la autoestima, reconocimiento recibido de los demás, autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva, etcétera.

En esta orientación, los elementos intrínsecos siguen motivando aunque ya se posean; como al realizar tareas con significado funcionan como un potente motivador, aunque la situación se disfrute en repetidas veces. Esto se sustenta en la teoría del Modelo de las Características del Trabajo enunciado por Hackman y Oldham, quienes proponen que ciertas características de las tareas producen estados psicológicos críticos que generan resultados positivos entre los que destacan la motivación intrínseca.

#### **4. Ciclo motivacional**

La base de la motivación humana es la necesidad percibida, la cual genera en el individuo una tensión o desequilibrio que lo conduce a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar dicha tensión. Si mediante su comportamiento el individuo logra satisfacer su necesidad sentida, alcanza entonces un estado de equilibrio y su actividad en este sentido pierde intensidad, mientras vuelve a sentir dicha necesidad o una diferente. (Stoner, 1996)

El ciclo motivacional descrito por Chiavenato (2011) describe que comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad

y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio y a su manera de adaptación al ambiente.

El ciclo motivacional es un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él. En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad provoca la frustración de la persona. Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar una salida satisfactoria, la tensión represada en el organismo busca una vía de escape, ya sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, si no se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse, por ejemplo cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo. (Chiavenato, 2011)

## **5. Enfoques Teóricos**

### **5.1. Primeras teorías**

#### **5.1.1. Teoría de las Jerarquía de las necesidades según Maslow**

Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su

motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).

Según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que las necesidades de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima (necesidades secundarias).

Dicha escala está constituida de la siguiente forma (Arias, Heredia, 2004):

#### **5.1.1.1. Necesidades Primarias**

- a. Necesidades Fisiológicas: Conocidas también como necesidades biológicas o básicas. Exigen una satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo, ya que se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. Cada individuo requiere de diferentes grados de satisfacción individual, no obstante que son comunes en todos, su principal característica es la premura.
- b. Necesidades de Seguridad: Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas son parcialmente satisfechas, enfocándose principalmente a la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, a la búsqueda de un mundo ordenado y previsible. Son de gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar

incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

#### **5.1.1.2. Necesidades Secundarias:**

- a. Necesidad de Estima: Al hombre, le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en una jerarquía.
- b. Necesidad de Autorrealización: El ser humano, por su ida en sociedad, requiere comunicase con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella por su paso por el mundo.

#### **5.1.2. Teoría X y Y de McGregor**

Douglas Mc Gregor (Robbins & Judge, 2009) fue quien planteó esta teoría, en donde señaló que existen dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa, llamada teoría X, donde los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser obligados a realizarlo; y otra positiva, denominada teoría Y, donde los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar al trabajo como algo muy natural, tanto así como el descanso o el juego. De igual manera que la teoría de Maslow, no existe evidencia empírica que apoye las teorías X e Y.

#### **5.1.3. Teoría de las tres necesidades**

Según Robbins y Judge (2009) y Ramlall (2004), es la Teoría de McClelland (1961) que se centra en tres necesidades que son: (a) Necesidad de logro, que se manifiesta con el impulso por sobresalir,

por obtener un logro, de luchar por el triunfo; (b) necesidad de poder, que se refiere a la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos; y (c) necesidad de afiliación, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

De las tres necesidades, McClelland centró su atención en la necesidad de logro y señaló que las personas se desenvuelven mejor cuando se evidencia la relación que existen entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, el personal se encontrará muy motivado. En segundo lugar, los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. Y en tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial (negativa y positivamente respectivamente). McClelland enfoca su teoría básicamente en tres necesidades (Robbins, 2004):

#### **5.1.3.1. Necesidades de Logro (nLog):**

Algunas personas tienen un impulso irresistible de triunfar, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho anteriormente, tienen el impulso de sobresalir, de tener realizaciones sobre un conjunto de normas, y de la lucha por alcanzar el éxito.

#### **5.1.3.2. Necesidad de Poder (nPod):**

Es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no la habrían hecho de otro modo, es decir el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás; prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y, están más interesados en el prestigio y en ganar la influencia sobre los demás

que en el desempeño eficaz.

#### **5.1.3.3. Necesidad de Afiliación (nAfi):**

Las personas con grandes deseos de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca, ya que impera el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

#### **5.1.4. Teoría de los factores de Herzberg**

Llamada también “Teoría de los Dos Factores”, fue propuesta por Frederik Herzberg, que plantea que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso. Concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal (Robbins & Judge, 2009). Su investigación concluye en que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, pues al eliminar ciertas características insatisfactorias de un trabajo, este no se vuelve necesariamente en satisfactorio.

De acuerdo a lo planteado por Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción. Es por ello que los gerentes que quieren eliminar los factores que producen la insatisfacción pueden obtener paz pero no necesariamente motivación. Logran apaciguar su fuerza laboral pero no la motivan. Según Herzberg, la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de las empresas, fueron caracterizadas como factores de higiene, pues permite que la gente no se encuentre insatisfecha ni tampoco satisfecha. Sin embargo, si se quiere motivar a los trabajadores, Herzberg sugiere hacer énfasis en factores relacionados directamente con el trabajo como oportunidades de ascenso, posibilidad de desarrollo personal, el

reconocimiento, entre otros (Robbins & Judge, 2009).

La teoría de los dos factores también llamada como Teoría de motivación e higiene, establece que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores (Robbins, 2004):

#### **5.1.4.1. Factores Higiénicos:**

Se considera la perspectiva ambiental es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Robbins, 2004; Chiavenato, 2001).

#### **5.1.4.2. Factores Motivacionales:**

Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores

motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Hezberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2001).

#### **5.1.5. Teoría de ERC**

Clayton Alderfer, tomó como referencia la Teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas como son: existencia, relación y crecimiento, debido a esto su teoría es conocida como Teoría ERC.

En las necesidades de Existencia se enfocó a los requerimientos elementales, es decir, a las necesidades básicas de subsistencia. Las necesidades de Relación, comprenden el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato de las demás personas. Las necesidades de Crecimiento constituye el anhelo interior que posee cada persona para superarse (Robbins, 2004).

Alderfer, señala la posibilidad de estar activos en dos ó mas necesidades de forma simultánea, ya que, no supone un ordenamiento inflexible que señale la satisfacción total de las necesidades inferiores antes de poder pasar a la siguiente necesidad; así también, si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores, es decir, se presenta una dimensión de frustración y regresión, ya que al frustrarse una necesidad superior, se despierta, acentuando, el deseo del individuo de compensar una necesidad

inferior (Robbins, 2004).

Es así que la teoría ERC se considera más congruente con las diferencias individuales que poseen las personas. Variables como la educación, antecedentes familiares y ambiente cultural, pueden modificar la importancia o el impulso de las necesidades de los individuos (Robbins, 2004).

## **5.2. Teorías contemporáneas**

### **5.2.1. Teoría del establecimiento de metas**

Elaborada por Edwin Locke y Latham (Robbins & Judge, 2009), propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación dentro de la organización. Esto quiere decir que es la meta la que indica lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita dedicar para lograr ello. Ciertas metas específicas incrementan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Dicha teoría supone que el individuo está comprometido con la meta, por lo que piensa y quiere alcanzar dicha meta.

El enfoque elaborado por Locke y Latham (1990). Para quienes una meta es el blanco de los actos intencionales de una persona, lo que la diferencia de las intenciones, definidas como las representaciones personales que el individuo debe cometer para conseguir una meta en cuestión. Las metas que sus trabajadores se fijan dirigen la acción y aquellas con las que se comprometen determinan su rendimiento. La teoría defiende la existencia de distintas variables que condicionan la relación entre los objetivos y el rendimiento: dificultad y especificidad de los objetivos, compromisos con los mismos, la retroalimentación y la autoeficacia de los trabajadores.

### **5.2.2. Teoría del reforzamiento**

La teoría de Reforzamiento propuesta por B. F. Skinner, presenta una postura conductista en la que asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta (Robbins, 2004).

Los reforzadores pueden ser positivos y, consisten en las recompensas que se dan por la actividad realizada que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; ya que no solo forma el comportamiento, sino que además enseña (Robbins, 2004).

Así, los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada (Robbins, 2004).

### **5.2.3. Teoría de la equidad**

La teoría de la equidad elaborada por J. Stacey, Adams plantea que los empelados compararán lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en este (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes. Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes, no hay ningún problema. Sin

embargo, si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto, el resultado podría ser una productividad más alta o más baja un producto con mayor o menor calidad, un nivel mayor de ausentismo o la decisión de dejar el empleo voluntariamente. (Robbins y Coulter, 2014).

El referente (las otras personas, sistemas o partes del yo con la que los individuos se comparan para evaluar la equidad) es una variable importante en la teoría de la equidad. Las tres categorías referentes son relevantes, la categoría de “persona” incluye a otros individuos con puestos similares en la misma organización, aunque también incluyen a los amigos, vecinos, o colegas profesionales. Con base a lo que escuchan en el trabajo o leen en los periódicos o revistas comerciales, los empleados comparan su salario con el de los demás. La categoría “sistema” incluye las políticas salariales de la organización, los procedimientos y las adjudicaciones. La categoría de las “partes del yo” se refieren a las proporciones de las aportaciones y los resultados que son únicos del individuo; reflejan las experiencias y contactos personales previos, y está influido por criterios como empleos anteriores o compromisos familiares. (Robbins y Coulter, 2014).

Originalmente, la teoría de la equidad, se encontró en la justicia distributiva, es decir, la percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa. Investigaciones más recientes se han enfocado en aspecto de la justicia procedimentaria que se refiere a la equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas. Las investigaciones indican que la justicia distributiva ejerce una mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia procedimental, mientras esta última tiende a afectar el compromiso del empleador con la organización, la confianza que tiene en su jefe y su intención de renunciar. Al aumentar la percepción de justicia procedimental es probable que los empleados tengan una opinión positiva de sus jefes y de la organización, incluso si están insatisfechos con el salario, los ascensos y otros resultados personales. (Robbins y Coulter,

2014).

#### **5.2.4. Teoría de las expectativas**

En 1968, Lyman Porter y Edward Lawler presentaron un modelo basado en la teoría de Vroom (1964), reafirmando el concepto de que el esfuerzo desplegado por una persona está determinado por el valor que éste le asigna a la recompensa y el grado en que la persona percibe que su esfuerzo le conducirá a alcanzar la recompensa. Sin embargo, ambos autores consideran que el esfuerzo desplegado no siempre conduce a un buen desempeño; y que la relación entre la valencia y las expectativas, por un lado, y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, por otro, es más compleja de lo que señala el modelo de Vroom (Porte et al, 2003).

La Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, ésta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. Para su explicación propone tres tipos de relaciones (Robbins, 2004):

- a. Relación de esfuerzo y desempeño:  
Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- b. Relación de Desempeño Recompensa:  
Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
- c. Relación de recompensa y metas personales:  
Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de las metas individuales (Robbins, 2004).

### **5.3. Integración de las teorías**

Muchas de las ideas detrás de las teorías de la motivación son complementarias. Chiavenato (2011) presenta un modelo que integra gran parte de las teorías establecidas a cerca de la motivación fundamentándose en el modelo de las expectativas.

Para Chiavenato (2011) el análisis del modelo parte del esfuerzo individual, que proviene de las metas individuales. En consistencia con la teoría del establecimiento de metas, esta relación entre metas y esfuerzo ilustra que las metas dirigen la conducta. La teoría de las expectativas predice que un empleado realizará un mayor esfuerzo si percibe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de las metas personales. Cada una de esas relaciones, a su vez, recibe la influencia de ciertos factores. En el modelo, el nivel de desempeño individual no está determinado únicamente por el nivel de esfuerzo individual, sino también por la habilidad que tiene la persona para desempeñarse y si la organización cuenta con un sistema justo y objetivo para evaluar su desempeño.

La relación entre desempeño y recompensa será más fuerte si el individuo percibe que se recompensa el desempeño. El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y la meta; asociando ello a las teorías tradicionales de las necesidades se define que el nivel de motivación será elevado dependiendo del grado en que las recompensas que reciba un individuo por su alto desempeño satisfagan las necesidades dominantes que son congruentes con sus metas individuales.

Por otro lado, al integrar la teoría del reforzamiento, Chiavenato (2011) describe que esta se integra cuando se reconoce que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si

los gerentes han diseñado un sistema de recompensas que ofrece beneficios a los empleados por un buen desempeño, las recompensas reforzarán y alentarán un buen desempeño continuo. Las recompensas también juegan un papel importante en la teoría de la equidad, los individuos compararán las recompensas (resultados) que obtienen por sus aportaciones o sus esfuerzos con la proporción de aportaciones – resultados de otros individuos. De haber inequidades, podrá verse afectado el esfuerzo invertido.

Finalmente, se puede observar el Modelo de Características del Puesto en el modelo integrador desarrollado, determinándose que las características del diseño de puesto influyen en la motivación laboral en dos lugares. Primero, los puestos que están diseñados a partir de las cinco dimensiones laborales producen un mayor desempeño laboral real, ya que la motivación es estimulada por el trabajo en sí mismo y aumenta la relación entre el esfuerzo y el desempeño. Segundo, los puestos que están diseñados a partir de las cinco dimensiones laborales aumentan el control que tiene el empleado sobre elementos claves de su trabajo ofreciendo autonomía y retroalimentación que acercan a satisfacer las metas individuales de los empleados que desean tener mayor control sobre su trabajo.

## **6. Modelo Teórico de Motivación de Fernando Toro**

Acosta et al (2009), describe el trabajo de investigación realizado por Fernando Toro Álvarez, haciendo referencia como un autor colombiano que se ha dedicado al estudio de la realidad motivacional en dicho país. Como parte de la investigación se ha desarrollado un instrumento empleado en Colombia y otros países latinoamericanos para medir la motivación laboral.

Toro Álvarez es un psicólogo, investigador y consultor de la psicología organizacional que ha desarrollado una incesante carrera en el área de la investigación industrial, con especial atención en el estudio de la motivación. Según lo citado por Acosta et al (2009, Toro concuerda con

Taylor (1985) al exponer de la eficiencia y eficacia que: “Las empresas que logran asegurar la calidad del desempeño de sus empleados pueden esperar razonablemente niveles adecuados de eficiencia y eficacia, contando naturalmente con la concurrencia de los demás recursos”. De esta manera, los sujetos de las organizaciones comunican su carácter actuante a través del desempeño.

Éste desempeño es el efecto de la acción (la ejecución de una tarea específica), resultado (efecto de la acción), contexto (circunstancias internas y externas que antecede a la acción) y tiempo (momento específico en que se realiza la acción) (Toro, 1985). Es dentro del contexto del desempeño que se encuentra la motivación como producto de un conjunto de factores que reciben la influencia de las condiciones antecedentes (tiene que ver con condiciones sociales, culturales, demográficas, factores de personalidad, características del puesto de trabajo).

Las tres dimensiones de carácter analítico propuestas por Toro son: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, y condiciones motivacionales externas. (Toro, 1985).

Las condiciones motivacionales internas presentan características fisiológicas, psicológicas y psicosociales, y describen fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado. Su relevancia radica en que poseen la capacidad de darle preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano dirigido hacia sectores del ambiente externo. Se dividen en 5 variables, que son: el logro, poder, afiliación, autorrealización, y reconocimiento (Toro, 1985).

El logro se hace manifiesto por el deseo de hacer, crear o inventar algo excepcional, por el interés de obtener ventajas sobre otros, creando una base fuerte de competencia interpersonal y preocupación de sentirse en ventaja sobre otro. Las características personales de quienes se encuentran bajo las condiciones motivacionales del logro están relacionadas con actitudes de atrevimiento (disposición hacia nuevas cosas), actitudes de indiferencia (preocupación por los detalles), y actitudes

hacia cosas prácticas, realistas y con mucha responsabilidad (Toro, 1985).

El poder está asociado con un deseo de control social y de estatus en donde hay una preocupación por estar en ventaja y en superioridad en relación con los demás. Aquí entre más alta sea la jerarquía más poder se tendrá. Esta conceptualización es estrechamente relacionada con el interés de pertenecer y seguir las indicaciones de los grupos y tener apoyo por parte de estos (Toro, 1985).

La afiliación es entendida como la preocupación de mantener relaciones interpersonales con mucha afectividad. Se relaciona con factores que describen actitudes hacia lo social: ser amable, comprensivo, entre otras. La persona muestra dependencia, deseo de sobreprotección. Predomina lo afectivo sobre lo racional. Hay poca preocupación por la tarea y puede mostrar rapidez en la comprensión de ideas y facilidad en elaboraciones abstractas. Por último, puede mostrar una constante falta de confianza y seguridad en sí mismo (Toro, 1985).

Por otro lado, la auto-realización es entendida como la preocupación por el desarrollo personal y la búsqueda de la optimización de la experiencia, educación y habilidad, por medio de la realización de las labores a su cargo. Está relacionada con actitudes hacia el realismo, orientado a resolver situaciones difíciles. Son de alta estabilidad emocional, muestran facilidad de adaptación, se interesan por los demás y tienen una preocupación por colaborar con los grupos de trabajo (Toro, 1985).

Por último, el reconocimiento es considerado como una preocupación constante por buscar la atención, aceptación o admiración por lo que la persona ha realizado, puede o va a realizar. Está relacionado con actitudes hacia la preferencia de las propias decisiones sin tener en cuenta las de los demás. Se relaciona con una tendencia a ser obstinado; tiende a ser escéptico ante las ideas, a estar bien informada, mostrar tolerancia por las molestias y cambios que se producen a su alrededor. Se centra necesidades propias; su individualidad la puede llevar a verse rechazada o excluida de las actividades del grupo. Muestra actitudes y

acciones que reflejan tranquilidad y satisfacción general (Toro, 1985).

Otro de los aspectos que trabaja Toro es el de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Esta se divide en 5 variables que son: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores requisición y expectación (Toro, 1985). La dedicación a la tarea se manifiesta por el interés y el esfuerzo en optimizar el tiempo, mostrar iniciativa en el desarrollo de las tareas, responsabilidad y calidad de los resultados. Se encuentra asociada con factores que denotan actitudes de independencia, tendencia a ser metódico, austero, comunicativo, entusiasta, franco, impulsivo y con perfil de liderazgo. Se preocupa por necesidades propias y no se preocupa por la creatividad. Es flexible y seguro aunque puede llegar a ser insensible e intransigente. Sigue las indicaciones del grupo, haciéndolo dependiente de él, puesto que exige una aprobación constante con respecto a su desempeño (Toro, 1985).

La aceptación de autoridad es entendida como la preocupación, el reconocimiento y supeditación hacia aquellas personas que representan lo establecido dentro de la estructura jerárquica de la organización. Está relacionada con actitudes de dependencia, deseo de sobreprotección y de llamar atención. La persona que privilegia esta variable es socialmente adaptada, muestra alta responsabilidad por sus actos, y es respetuosa de los demás y de las normas establecidas. Es respetuosa, prudente, y resistente al cambio (Toro, 1985).

La aceptación de normas y valores tiene que ver con la aceptación de un estilo de vida en función de las creencias valores, y normas establecidas. Se encuentra relacionada con personas realistas, capaces de manejar la ansiedad. Sus acciones están determinadas por el sentido del deber y la responsabilidad. Muestra respeto por ideas establecidas y rechaza situaciones nuevas. Por último, tiende a ser conformista y sacrifica sus derechos en función de los derechos de los demás; es bastante

confiable y tiene buen desempeño en el desarrollo de los trabajos en equipo (Toro, 1985).

La requisición tiene que ver con la preocupación por obtener los beneficios que se consideran justos por medio de solicitud directa a aquellas personas que deben darlos utilizando cualquier medio de comunicación. Así, esta persona se caracteriza por ser experimentadora, de expresión libre e interesada por elaboraciones abstractas y en cuestionar principios fundamentales. Muestra escepticismo por innovar y rechazar lo establecido. Es suspicaz, desconfiada, pero actúa con seguridad. Sigue los impulsos del momento, y por consiguiente pueden ser sus necesidades las que determinan sus normas de conducta. Es inestable emocionalmente, y es franca, sencilla, y espontánea; a veces muestra conductas agresivas en las relaciones interpersonales (Toro, 1985).

Por último, la expectación es vista como la aceptación de decisiones tomadas por los jefes de la organización o las imposiciones de la autoridad formal. La persona tiende a ser depresiva, y preocupada dando importancia a explicaciones sobrenaturales. Utiliza el estilo de la resolución de conflictos para la facilitación y acomodación a situaciones sociales. Es dependiente, acepta las ideas de los otros, subordina sus derechos a los derechos de los demás y tiene la preocupación porque las cosas resulten con su máxima exactitud (Toro, 1985).

Por otro lado las condiciones externas son fundamentales para la identificación de aquellos significados construidos por los trabajadores en las empresas. De esta manera, el aspecto externo se compone de las siguientes variables:

Supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción (Toro, 1985). La supervisión es entendida como las actitudes y expectativas relacionadas con el deseo de tener información constante sobre el propio desempeño. Las personas guiadas por esta variable llaman la atención y necesitan la ayuda de los otros. Son prudentes, poco

prácticas y precavidas. Son percibidos como personas correctas y dignas de confianza (Toro, 1985).

La variable grupo de trabajo describe a personas que desean estar en estrecho contacto con otras personas, desarrollar actividades de grupo, compartir experiencias y estar en un continuo aprendizaje sobre las relaciones interpersonales. Tiene que ver con actitudes de dependencia, siendo conformista y cediendo a sus derechos en busca de mantener una buena relación con los demás. Respeta y da importancia a ideas de otros, y trabaja con pulcritud (Toro, 1985).

La variable contenido de trabajo se entiende como aquella valoración que da la persona a las circunstancias del trabajo que le pueden proporcionar autonomía e información. Se encuentra ligada con alta estabilidad emocional, disposición a ser realista acerca de los problemas y dificultades con las que se enfrenta. Las personas en las que predomina esta variable muestran seguridad en lo que hace, maneja la ansiedad y es invariable con las decisiones que toma (Toro, 1985).

La variable salario es visto como la valoración hacia lo recibido por parte de la empresa como contrapartida por el trabajo realizado, por el tiempo dedicado y el esfuerzo puesto en el cumplimiento de tareas. Se relaciona con aquellas personas suspicaces que tienen actitud de competencia, que son desconfiadas y que no se preocupan por las otras personas sino por su desarrollo intelectual. Muestran inflexibilidad en relación con lo que consideran justo, experimentan preocupación por nuevas ideas y son críticos. Son inestables emocionalmente y son pocos tolerables a la frustración; asumen conductas de evitación frente a responsabilidades (Toro, 1985).

Por último, la variable promoción tiene que ver con la valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a quien lo desempeña dentro de un contexto organizacional. La persona puede derivar proyecciones personales de progreso, y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad (Toro, 1985).

Asimismo, de la relación entre lo interno y lo externo se evidencia que hay un complemento adecuado que permite la integración de

necesidades personales e incentivos externos para explicar el comportamiento motivado. Así, estas dos integraciones pueden dar respuesta definitiva a algunos de los interrogantes acerca del proceso motivacional.

Cabe recalcar que una contribución importante de estas condiciones motivacionales consiste en: Evidenciar que la dinámica de los juicios de atribución, que una persona deriva de los resultados de sus acciones, afecta el proceso de aprendizaje. Este a su vez incide en la formación y cambio de las expectativas, las que a su turno condicionan las actuaciones de las personas. De este modo se repite este ciclo dinámico que permite comprender por qué ocurren cambios en la motivación y en las acciones humanas (Toro, 1985.)

## **6.1. Aplicación de las Teorías en el Modelo**

El modelo teórico de motivación de Fernando Toro Álvarez (1992) sintetiza muchas de las teorías clásicas de motivación, donde se distinguen tres dimensiones de carácter analítico, entre las que se encuentran: dimensión de las condiciones motivacionales internas, externas, y la relación entre ambos tipos de condiciones.

### **6.1.1. Dimensión de condiciones motivacionales internas.**

En donde se distinguen tres categorías de variables, que pueden ser fisiológicas, psicológicas y psico-sociales. Entre las fisiológicas se encuentran la necesidad de alimento, oxígeno y abrigo. Entre las variables psicológicas se encuentran la necesidad de seguridad, de autoestima y de autorrealización de la Teoría de las Necesidades de Maslow, y la de necesidad de logro de la Teoría de McClelland. Dentro de las variables psico-sociales, se encuentran el reconocimiento y afecto o estima de otros, que corresponden a las necesidades sociales de la Teoría de Maslow. También se encuentran las necesidades de poder y afiliación de la teoría de McClelland (Toro, 1996).

### **6.1.2. Dimensión de las condiciones motivacionales externas**

De acuerdo al modelo de Toro (1996), comprende una categoría de variables que incluyen eventos externos y personas o agentes, como factores intrínsecos o motivadores; y los factores extrínsecos o higiénicos de la Teoría de Herzberg, que están relacionados a condiciones de trabajo que se agrupan en las siguientes categorías: (a) Grupos de trabajo, (b) contenido del trabajo, (c) salario, (d) supervisión y (e) oportunidad de promoción.

### **6.1.3. Dimensión referida a la relación entre lo interno y lo externo**

En la cual Toro (1996) señala que las condiciones motivacionales internas solas no determinan el comportamiento del individuo y que múltiples estudios demuestran que el comportamiento e interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas, en la medida que dichas condiciones sean consistentes con lo que desean o valoran.

## **6.2. Variables del Perfil Motivacional**

El modelo conceptual de Fernando Toro (1985) que soporta la medición del perfil motivacional (Toro, 1981; Toro y Cabrera, 1985; Toro, 1985) contempla tres categorías de variables motivacionales, cuyos patrones son explicados por las teorías motivacionales del proceso (Dachler, 1978, citado por Toro 1985). Con base en estas categorías se construyó y validó un instrumento psicométrico de medida denominado Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) (Toro, 1985), que permite evaluar 15 factores motivacionales, ampliamente estudiadas en la literatura psicológica, y conformar con ellas un perfil de motivación. Las siguientes son las tres categorías de variables motivacionales medidas por el CMT:

### 6.2.1. Condiciones Motivacionales Internas

Para Toro (1985), estas condiciones son elementos o características personales del individuo, de carácter afectivo, que le permiten derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con situaciones específicas. El autor define esta categoría como aquellos conceptos, valores, estados afectivos del individuo que promueven preferencias, persistencia o vigor del comportamiento en grados particulares. Finalmente los factores establecidos para esta variable son: logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. (Toro, 1993).

a. Logro.

Interés y comportamiento orientados a obtener resultados, a hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros (McClelland, 1968).

b. Poder.

Intenciones o acciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control e influencia sobre otros (McClelland).

c. Afiliación.

Intenciones o acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas (McClelland).

d. Auto-realización.

Intenciones o acciones que buscan utilización en el trabajo y perfeccionamiento de habilidades y conocimientos personales. (Maslow, 1954).

e. Reconocimiento.

Intenciones o acciones dirigidas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración (Maslow, 1954).

### 6.2.2. Condiciones Motivacionales Externas.

El autor Toro (1985) hace referencia a aquellos eventos, situaciones o personas que, actuando desde el exterior, entran en consonancia con las condiciones internas para promover preferencias, persistencia o vigor del

comportamiento.

Esta dimensión se refiere a las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza el individuo, dicha dimensión provee un perfil de condiciones motivacionales externas, representadas por los factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. (Toro, 1982,1983; Toro y Cabrera, 1985; Toro, 1993).

- a. Supervisión. Interés por acciones de consideración, reconocimiento o retroinformación por parte de los representantes de la autoridad organizacional.
- b. Grupo-de Trabajo. Interés por contactos laborales con otros y por participación en actividades colectivas de trabajo.
- c. Contenido del Trabajo. Interés por encontrar variedad, autonomía y retroinformación en el trabajo.
- d. Salario. Interés por la retribución en dinero o especie derivada del desempeño en el trabajo.
- e. Promoción. Interés por las posibilidades de movilidad ascendente en la organización.

#### 6.2.3. Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo

Para Toro (1985) esta dimensión se refiere a las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear como un medio para obtener retribuciones en el trabajo. El autor, hace referencia a aquellos patrones psicológicos que especifican la manera como lo interno y lo externo se relacionan para producir los efectos motivacionales.

En ésta variable se presentan los siguientes factores: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. (Toro, 1993).

- a. Dedicación a la Tarea. Interés o asignación de tiempo, esfuerzo o

- iniciativa al trabajo. Preocupación por la cantidad y calidad.
- b. Aceptación de la Autoridad. Acato, reconocimiento, aceptación de personas investidas de autoridad y de sus decisiones.
  - c. Aceptación de Normas y Valores. Acato y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia de la empresa.
  - d. Requisición. Solicitud directa, persuasión, presión para obtener retribuciones o resultados deseados en el trabajo.
  - e. Expectación. Pasividad, expectativa, confianza en que la empresa espontáneamente atenderá sus intereses y necesidades.

## **2.A. Desempeño Laboral**

### **2.1. Introducción**

En la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y la calidad de servicios que estas presten, lo cual suelen predecir el éxito general de la organización. Si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda empresa tiene un objetivo o una meta trazada una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos.

Según Fernández (2013), las diferentes instituciones están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante la conducta del recurso humano, parte principal de una organización, la interrelación de todos estos elementos producen patrones de relación variados y específicos que conectan en lo que se va a denominar

desempeño laboral. Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, por cuanto debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permitan satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones e instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. Según Fernández (2013), el capital humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito, de este modo el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

## **2.2. Conceptualización del Desempeño Laboral:**

Diversos autores se han interesado en definir el desempeño laboral, entre ellos podemos mencionar a:

Gibson ((s/f) citado en Pérez, 2009, p. 2). La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Chiavenato (2007), es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, afín de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una o varias personas.

Enríquez (2014) en el análisis que realiza con respecto a su variable de investigación Desempeño laboral, cita la siguiente bibliografía para definir los conceptos relacionados: Schermerhorn (2006) “define al desempeño laboral como la cantidad y calidad de los trabajos realizados por un individuo, o un grupo de ellos en el trabajo. El desempeño, como comúnmente se dice es el balance de las personas en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales”. González Arisa, (2006) menciona que “el desempeño también está referido a la manera de cómo un empleado realiza sus tareas y cómo ante los demás empleados superan los resultados de producción en la organización, básicamente su aporte y cumplimiento en los requisitos que su puesto le exige”. Ayala Villegas (2004) describe “el desempeño como un valor en conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador. Afirma que el desempeño puede ser moldeado mediante un programa sistematizado desarrollado por parte del jefe o supervisor”. Hosea (2004) comenta que “toda organización debe tener en cuenta que su éxito se basa directamente sobre el desarrollo de su personal. Afirma que una de las maneras para poder visualizar el nivel de éste, es la evaluación del desempeño. De igual manera esta evaluación es una protección sobre acciones legales a favor o en contra de la empresa”.

García (2001, citado en Pérez, 2009, p. 3). “Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”. Es decir, que al cumplir una meta u objetivo el colaborador siempre demuestra capacidades que pueden ser medibles y observables en base a su rendimiento.

Chiavenato (2000) se refiere al desempeño laboral como el desarrollo máximo del potencial del trabajador para alcanzar mayor productividad y eficiencia y define desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Bittel (2000) (Citado en Romero y Urdaneta, 2009), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Para Araujo y Guerra (2007) el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Ellos mismos citan a D’Vicente (1997), (citado en Bohórquez, 2004) define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador, el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Para Alles (s.f.), el concepto integrador del desempeño laboral se basa en el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período, el desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (aprendidos tanto a través de

estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias.(Arcos, 2015)

Milkovich y Boudrem (1994), “Son una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”. (Quintero, N., Africano, N y Faría, E., 2008, p. 36).

### **2.3. Características del Desempeño Laboral:**

Del mismo modo, según Flores (2008) (citado en Pérez, 2009), las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Para quien existen las siguientes características:

- Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa, se refiere a la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los

avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

- Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.
- Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva

#### **2.4. Elementos que influyen para evaluar el desempeño laboral**

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrom, quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño (Citados en Araujo y Guerra, 2007).

De este modo, el desempeño laboral es la forma en que los

empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

#### **2.4.1.Fijar metas y objetivos laborales**

La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales pueden mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérzate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador.

#### **2.4.2.Prepararse para una revisión del desempeño laboral**

El hecho de prepararte para una revisión de tu desempeño te puede ayudar a lograr un resultado positivo. Haz una lista de todas las cosas que has logrado durante el período de revisión y resume tus metas y objetivos para el próximo período. Si tienes sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo tu trabajo, enuméralas y discútelas con tu empleador

#### **2.4.3.Asistir a una revisión de rendimiento laboral**

Presta atención a lo que el empleador que te evalúe tenga que decir acerca de tu desempeño. Haz preguntas cuando tengas dudas acerca de la evaluación que recibes. El proceso de revisión es una experiencia de aprendizaje. Si no estás llevando a cabo tu trabajo profesional y

eficientemente, éste es el momento de pedir una aclaración.

#### **2.4.4. Mejora del desempeño laboral**

Toma notas durante la revisión, destacando los puntos a mejorar indicados por tu empleador. Identifica tus fortalezas y debilidades y utilízalas de base para ajustar la forma de realizar tu trabajo. Si la revisión de tu desempeño indica que no estás cumpliendo tus obligaciones de manera oportuna, crea un calendario personal que te ayude a mantenerte concentrado en tu tarea.

### **2.5. Factores que influyen en el desempeño**

Chiavenato (2007) comenta que el desempeño de una persona se ve influido por diversos factores que lo rodean; ese desempeño depende de las habilidades y las capacidades con las que cuenta el empleado.

Robbins (2004) dice que existen variables que repercuten en la productividad de los empleados. Aunque la lista es larga y contiene conceptos complicados, existen factores que se definen fácilmente, como las características biográficas de género, edad, estado civil y antigüedad en la organización, las cuales afectan el desempeño de los trabajadores.

Según Milkovich y Boudreau (citados en Queipo y Usuche, 2002), este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes

y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo. El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo Gómez (citado en Queipo y Usuche, 2002).

Así, Queipo y Usuche (2002), describe que las empresas para poder ofrecer un buen servicio o producto a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

### **2.5.1. Satisfacción del trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991) (citados en Queipo y Usuche, 2002), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p.203). La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que

tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que la satisfacción, de acuerdo a Nash, (citado en Queipo y Usuche, 2002) que puede sentir una persona al realizar su trabajo está centrado en el hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses, ya que las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando ésta se produce; por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión. Para Strauss (citado en Queipo y Usuche, 2002) los supervisores hacen mucho más que vigilar a los subalternos. Toman decisiones técnicas; representan a sus departamentos en las negociaciones con otros departamentos, con la alta gerencia y con organizaciones externas. Además, en sus relaciones con los subalternos los supervisores hacen mucho más que darles estructura y apoyo.

### **2.5.2. Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, así como aquellos trabajos que hacen sentir a los individuos que son capaces de realizar ciertas tareas, actividades o lograr determinadas metas. Según la Organización Panamericana de la salud (OPS, citado en Queipo y Usuche, 2002), relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser

concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

### **2.5.3. Trabajo en equipo**

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se ha denominado grupo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, tales como, la cohesión del grupo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros. Para la Organización Panamericana de la Salud (OPS, citado en Queipo y Usuche, 2002) las acciones que desarrolla un grupo descansan en gran medida en el comportamiento de sus personas.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus

integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

#### **2.5.4. Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (citado en Queipo y Usuche, 2002) (p. 4). Según Nash, (1989), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (p. 229) El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Otro factor influyente sobre los ya mencionados, son las herramientas y recursos de trabajo, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, así lo afirma Strauss (citado en Queipo y Usuche, 2002) cuando expresa que, los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión.

## 2.6. Tipos de desempeño laboral

Para un desempeño laboral competente, o deficiente, esta tipología depende de la persona que recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo, en base a Chiavenato (2000)

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

De acuerdo a Wayne y Noe (2005), para clasificar a los colaboradores de una organización, se coloca a estos en orden de calificación según su desempeño general en grupos. Es decir, el empleado más sobresaliente se coloca en el nivel de desempeño más alto, mientras que al empleado que menos ha sobresalido se lo adecua al

nivel de desempeño bajo. Además, según los mismos autores, existe otra forma de clasificar el desempeño de los trabajadores bajo las mismas circunstancias, denominada comparación de pares, en la cual, a diferencia de la primera, se contrasta el desempeño individual de cada trabajador con el de cada empleado del grupo.

Entonces en base a lo propuesto por estos autores, el desempeño laboral vendría a clasificarse en función del nivel de desempeño obtenido por los colaboradores tras una evaluación. Sin embargo, para autores como Lladó, Sánchez y Navarro (2013) ofrecen una clasificación del tipo de empleo impulsado por las nuevas tendencias, la globalización y el desarrollo de las tecnologías. En tal sentido, haciendo referencia a las investigaciones realizadas por Carnoy, Castells y Benner; y Reich (1997 y 1992 como se citó en Lladó et al 2013), al cambiar los mercados cambian los tipos de empleo, ello en función de la desagregación laboral que se han venido manifestando en los últimos quince años, esto es, el paso de empleos permanentes a trabajos individualizados, el tránsito hacia condiciones flexibles y condiciones de autoempleo; así como la posibilidad de encontrar nuevas categorías laborales como la servicios de producción rutinaria, servicios de atención persona a persona y servicios como analistas simbólico.

#### **a) Los servicios rutinarios de producción**

Según Reich R. ( 2009), este grupo abarca diferentes tipos de tareas, las cuales se hacen una tras otra; como una secuencia de fases para fabricar productos terminados que luego se comercian en el mercado mundial y, si bien a menudo se las considera como tareas manuales, también incluyen funciones de supervisión rutinaria desempeñadas por gerentes de bajo y mediano nivel -capataces o encargados, gerentes de línea, jefes de personal y jefes de sección-, y consisten en un control repetitivo del trabajo de los subordinados y en velar por el cumplimiento

de los procedimientos operativos estándar.

Entonces, los servicios rutinarios de producción se pueden encontrar en muchos sitios dentro de una economía moderna, además de las industrias tradicionales. Se los puede encontrar incluso en las más jóvenes y relucientes empresas de alta tecnología (Reich, R. 2009).

Los empleados de los servicios rutinarios habitualmente trabajan junto con una serie de otras personas que cumplen la misma tarea, dentro de amplios y cerrados espacios. Se orientan en su tarea a través de procedimientos estándar y normas codificadas, e incluso sus jefes son supervisados, a su vez, por personas que controlan rutinariamente -a menudo con la ayuda de computadoras-cuánto trabajan y con qué esmero lo hacen. Sus salarios se fijan sobre la base de la cantidad de tiempo que trabajan, o su rendimiento laboral (Reich, R. 2009).

Estos trabajadores deben saber leer y efectuar cálculos simples. Pero sus virtudes esenciales son la fiabilidad, la lealtad y la capacidad para cumplir las directivas. Para eso basta normalmente con una educación estándar sobre la base de principios tradicionales.

#### **b) Servicios de atención persona a persona**

Por su parte este tipo, según Reich R. (2009), comprende tareas simples y repetitivas. Y como en los servicios rutinarios de producción, el empleado cobra en función de las horas trabajadas o el rendimiento laboral; están estrechamente supervisados (como sus jefes), no necesitan haber adquirido demasiada formación (como máximo, un título secundario, o su equivalente, además de cierto entrenamiento vocacional). Pero, la mayor diferencia entre con el de producción rutinaria es que estos servicios se deben proporcionar de persona a persona, y por lo tanto no se prestan a todo el mundo.

Estos trabajadores están en contacto directo con los destinatarios finales de su trabajo; sus objetivos inmediatos son los clientes

específicos, por lo que trabajan solos o en grupos reducidos. Están incluidos dentro de esta categoría los vendedores minoristas, los camareros y camareras, los empleados de hoteles, los conserjes o porteros, los cajeros, los enfermeros y asistentes hospitalarios, las niñeras, los servicios de limpieza domiciliaria los conductores de taxis, las secretarías los peluqueros, los mecánicos de coches, los vendedores de bienes inmuebles, las azafatas de aerolíneas, los fisioterapeutas y -entre los de más rápida expansión los guardias de seguridad (Reich, R. 2009).

Los trabajadores de los servicios en persona se suponen que deben ser puntuales, fiables y dóciles, como los empleados de los servicios rutinarios de producción, pero, a diferencia de estos, deben satisfacer un requisito adicional: tener un trato afable; saber sonreír y transmitir confianza y optimismo, incluso cuando se sientan abatidos; además, deben ser corteses y serviciales y, ante todo, tienen que hacer que los demás se sientan cómodos y complacidos (Reich, R. 2009). Quizá por eso no sorprenda el hecho de que, tradicionalmente, hayan sido mujeres las que cumplan la mayoría de estas tareas, dado que, el estereotipo cultural de la mujer como educadora o formadora le ha abierto incontables oportunidades en este ámbito.

### **c) Los servicios simbólico-analíticos**

La tercera categoría de puestos, de acuerdo a Reich R. (2009), incluye las actividades de los expertos en intermediación estratégica, identificación y resolución de problemas, como los servicios rutinarios de producción (y a diferencia de los servicios en persona), los simbólico-analíticos se pueden prestar universalmente y por eso tienen que competir con los prestadores extranjeros, pero no se ofrecen al comercio mundial como algo estandarizado. Lo que se comercia son símbolos - datos, palabras, representaciones visuales y orales.

Incluidos dentro de esta categoría están los individuos que se denominan a sí mismos investigadores científicos, ingenieros proyectistas, ingenieros de sistemas, ingenieros civiles, biotecnólogos, ingenieros de sonido, ejecutivos de relaciones públicas, banqueros de inversión, abogados, planificadores de bienes raíces e incluso algunos contadores creativos; así como, gran parte de la tarea que cumplen los consultores de varias especialidades: management, finanzas, impuestos, energía, agrícolas, armamentos, arquitectura; los especialistas en manejo de información y en desarrollo de las organizaciones, los planificadores estratégicos, los buscadores de talentos y cerebro para las empresas(headunters) y los analistas de sistemas; además de, los publicistas, los estrategas de marketing, los directores de arte, los arquitectos, los cineastas, los guionistas, los editores y escritores, los periodistas, los músicos, los productores de cine y televisión, e incluso los catedráticos universitarios (Reich, R. 2009).

## 2.7. Evaluación de Desempeño

Según Martha Alles (2005), la evaluación de desempeño se halla integrada a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados. Muchas empresas, cuando inician un esquema de Gestión de Recursos Humanos por competencias lo hacen a partir de la evaluación de desempeño.

### 2.7.1.1. Métodos de evaluación de desempeño

Según la autora Martha Alles (2005), los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en **características** son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en **conductas** (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya

que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. Martha Alles (2005)

### **2.7.1.2. Esquema de Evaluación de desempeño**

Para Martha Alles(2005), quien cita a Gómez-Mejía y colaboradores se refieren a la evaluación del rendimiento. Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo.

De este modo Alles(2005), hace referencia a la gestión del rendimiento; para lograrlo las evaluaciones deberían ser algo más que una actividad que mira el pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el período anterior. Con este propósito, la evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento. El análisis del rendimiento se realizará sobre la base de esos objetivos. A su vez estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien. Martha Alles (2005)

### **2.7.1.3. Evaluación de desempeño por competencias**

Según Martha Alles (2005), para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Citando otra vez a Gómez-Mejía, identifica que para la evaluación y gestión del rendimiento que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar (o evitar) si quieren tener

éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño responde según lo esperado.

Para evaluar el desempeño por competencias Martha Alles (2005) identifica que la empresa debe haber definido previamente qué son las competencias, teniendo en cuenta que la gestión por competencias hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales. Antes bien, la gestión de recursos humanos por competencias se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método. Como saben todos los que de un modo u otro han trabajado en organizaciones, usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. La gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento.

¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo? ¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa? La teoría de Martha Alles (2005) establece que esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de una compañía. Ejemplos de competencias: liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad flexibilidad, nivel de compromiso, entre otras.

¿Cuáles son las "competencias" de cada compañía? Las que a esa empresa en particular le permitan ser exitosa. Por lo tanto no se utiliza la definición estándar de, por ejemplo, liderazgo, sino la que esa empresa en particular defina como liderazgo. Esto no es caprichoso, no todas las

organizaciones necesitan el mismo estilo de management. Martha Alles (2005)

Por otro lado, para Andrea Capuano (2004) la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. A su vez, explica que por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Del mismo modo, Hernán Fernández (2010) establece que en el mundo en el que hoy vivimos, se evalúa el rendimiento de todas las cosas, siendo para el autor necesario definir el término “evaluar” para quien significa estimar o apreciar el valor de algo. Por lo tanto para Hernán Fernández, evaluar el desempeño laboral es estimar o apreciar el valor del desempeño de un trabajador, mediante la utilización de una técnica que permita poder detectar el rendimiento del mismo y valorarlo en relación a otros puestos.

- **Definición de competencia**

Según lo citado por Martha Alles (2005), si bien el propulsor de estos conceptos fue David McClellands, la autora utiliza la definición de

competencias de Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

*Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.*

*Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.*

*Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.*

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo". Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. De esta forma Alles (2005), establece para su trabajo, la definición de competencia como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados.

Por otro lado, de acuerdo a lo expuesto por Andrea Capuano (2004) en su investigación quien cita a Humberto Quezada Martínez en Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano, define que una "Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas". La autora también establece que para que una

persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). Citado por Andrea Capuano (2004)
  
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas). Citado por Andrea Capuano (2004)
  
- Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Citado por Andrea Capuano (2004)
  
- Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada. Citado por Andrea

Capuano (2004)

- Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con: El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. El punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico. Citado por Andrea Capuano (2004)

- **Clasificación de "competencias"**

Capuano (2004), explica que existen diversas teorías para su clasificación, aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluar las competencias, definiendo que existen dos grandes grupos de competencias:

**Visibles**

- *Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.*
- *Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.*

**No visibles**

- *Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.*
- *Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.*

Por otro lado para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de "competencias":

## **1. Motivación.**

Los intereses que una persona considera o desea consistente-mente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor. Citado por Martha Alles (2005).

## **2. Características.**

Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas. Algunas personas no "molestan" a otras y actúan "por encima y más allá del llamado del deber" para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana. Citado por Martha Alles (2005).

## **3. Concepto propio, o concepto de uno mismo.**

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será "una evaluación de su habilidad de liderazgo". Por lo

general, las personas que valoran ocupar una posición gerencial pero, a su vez, no les gusta influenciar a otros para motivarlos a hacer una determinada tarea, pueden acceder a posiciones de mando pero luego fracasan. Citado por Martha Alles (2005).

#### **4. Conocimiento.**

La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es cómo se utiliza la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para resolver un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento evalúan respuestas, no hechos concretos. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar cuál es el mejor argumento es muy diferente de la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará. Citado por Martha Alles (2005).

#### **5. Habilidad.**

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la "mano" de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de

información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). Citado por Martha Alles (2005).

Finalmente, Alles (2005), explica que el tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características, diferentes según las personas, visibles y relativamente superficiales. Las competencias referidas a las motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad, para ello Spencer y Spencer introducen el "Modelo del iceberg", donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y, luego, de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales. Citado por Martha Alles (2005).

#### **2.7.1.4. La motivación en la gestión de Recursos humanos por competencias**

La autora Martha Alles (2005), hace que referencia al autor David C. McClelland quien analiza la motivación humana, explicando que ello constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. La explicación de los términos clave de esta

definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando con frecuencia se piensa acerca de un objetivo, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que recién ha comido puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que continuamente piensa en verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida. Martha Alles (2005)

- **Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland**

Citado por Martha Alles (2005), quien hace referencia que los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

- Los logros como motivación. Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro o "achievement", a medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado motivo eficiencia", porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo. De esta manera la gente con alto achievement prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta

dase. No es atraída —y por lo tanto no trabaja más duro— por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los emprendedores exitosos tienen alto *achievement*».

- El poder como motivación. La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta *«npower»*. Altos niveles de *«n poder»* están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas y con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Sin embargo, desde que la competencia, y particularmente las actividades agresivas, son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.
- La pertenencia como motivación. Se sabe menos sobre esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción, y mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un encuentro dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y

recalificación del personal en su puesto de trabajo. Martha Alles (2005)

Para Martha Alles (2005), en los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al "efecto restringido de rango". En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual alto y estudios universitarios. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la **motivación**, así como las habilidades interpersonales y las habilidades políticas. Martha Alles (2005)

## 2.8. Objetivos y beneficios de evaluar el desempeño laboral

El compromiso para evaluar los métodos de desempeño laboral, depende del esfuerzo de cada individuo y está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 1999)

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa.

La responsabilidad por la evaluación de desempeño se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

**El gerente:** Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De ésta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recurso humano mantiene su autoridad de staff. (Chiavenato, 1999)

**El empleado:** Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales. (Chiavenato, 1999)

El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

- Puede haber heterogeneidad de objetivos
- Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor
- Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado

personales e individuales

## **2.9. Relación entre la Motivación y el Desempeño Ocupacional.**

Según el autor Fernando Toro (2002) describe algunos hechos que muestran la influencia de la motivación en el desempeño ocupacional de las personas, para lo cual establece un modelo teórico de síntesis que desarrolla un proyecto de investigación motivacional en el cual se orientó a mostrar la incidencia de la motivación sobre el desempeño ocupacional, de este modo define que la motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización. Como el desempeño ocupacional de las personas no ocurre por automatismos instintivos, como sucede con los animales inferiores, siempre existen determinantes que se encuentran bajo el control voluntario de las personas y, casi siempre, bajo su control consciente. Dentro de éstos determinantes directos e inmediatos se encuentran el conocimiento, las habilidades y la motivación, así ellos se relacionan entre sí en el proceso de determinar el desempeño.

De esta manera Toro (Toro y Cabrera, 1985) define la motivación siguiendo de cerca tres criterios desarrollados por Beck (1.978), muy esclarecedores de la naturaleza de este fenómeno. Para este autor una variable cualquiera tiene efectos motivacionales en la medida en que afecte las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento de una persona, así se entiende por una variable motivacional a cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo en ella.

La expresión "cualquier realidad externa" se refiere a toda situación,

hecho, persona o circunstancia que en un momento dado afecta a una persona, es decir, la involucra o influye en ella de algún modo. Tal realidad externa se considera como una variable en la medida en que se presente o pueda presentarse a la conciencia de la persona con grados, valores o magnitudes diferentes. Por ejemplo, para el autor establece que la temperatura en el sitio de trabajo es una variable externa porque en un momento dado puede tener cierta magnitud, cierto número de grados y, en un momento posterior, puede tener mayor o menor número de grados que en la ocasión anterior y ya que sus valores pueden cambiar, se considera una variable. Es externa por cuanto la examinamos como una condición objetiva que se puede registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo. Puede llegar a ser una variable motivacional en la medida en que mueva al trabajador a realizar ciertas escogencias (como suspender el trabajo para tomar agua o ventilarse), a persistir (demorándose en la interrupción del trabajo) y a empeñar cierto esfuerzo en actuaciones laborales específicas (como intensificar su esfuerzo y agilizar su trabajo para terminar prontamente la tarea que lo expone al calor).

Hay muchas clases de condiciones externas que son variables motivacionales. Las teorías y los estudios motivacionales han analizado muchas de ellas. Por ejemplo, Vroom (1964) llevó a cabo una revisión muy amplia de los estudios motivacionales realizados hasta la fecha de su publicación y encontró evidencias de una buena cantidad de variables externas motivacionales. Herzberg (1.966) clasificó las condiciones externas en dos categorías que denominó: Factores Higiénicos, por tratarse de variables extrínsecas, no propias de la tarea, pero con efectos sobre la satisfacción y el interés por la empresa y el trabajo; Factores Motivadores, por tratarse de variables asociadas directamente a la tarea y con efectos evidentes sobre el interés y la motivación.

Podemos agrupar muchas de estas variables externas en unas

pocas categorías generales.

- Las condiciones físicas del puesto de trabajo. Aquí se agrupan variables como las condiciones de iluminación, temperatura, humedad, exposición a ruidos, exposición a sustancias contaminantes, y demás aspectos de la realidad laboral que caracterizan el medio externo en que se desempeña la persona. Cada una de estas condiciones se convierte en una variable motivacional cuando influencia las preferencias, la persistencia o el vigor de las actuaciones ocupacionales de alguien.
  
- Las características de la tarea. Esta categoría incluye condiciones como la variedad de las operaciones que debe efectuar el desempeñante de un puesto de trabajo, la permanencia o cambio del sitio de trabajo, el mayor o menor contacto con otras personas, la variedad de los estímulos que debe captar y atender el desempeñante, la posibilidad de decidir sobre los medios y recursos con que efectúa el trabajo o la posibilidad de emplear a discreción sus conocimientos y experiencia.
  
- Las condiciones organizacionales y administrativas. Tales como el clima social del trabajo, la política de la empresa, las metas y objetivos, las características de la retribución y de los esquemas de incentivos, las posibilidades de promoción, los esquemas de evaluación y desarrollo, el estilo gerencial de los mandos, la organización funcional de las dependencias y servicios o la eficiencia de los procesos productivos. Todas estas son condiciones que pueden constituirse en variables motivacionales, en el mismo momento en que adquieren la capacidad de afectar las preferencias, persistencia o vigor de las actuaciones laborales de una persona. Y está ampliamente demostrado por la investigación que efectivamente lo logra.

- Las condiciones sociales. Son aspectos de la realidad ocupacional como el contacto permanente con clientes, con colegas, campaneros de trabajo o con funcionarios de otras compañías. También se incluye el trabajo en aislamiento social, el trato con revisores, con proveedores, con personas del sindicato, o las actividades de negociación, venta, atención de público o dirección, que tienen un componente social importante. El trabajo en grupo o con grupos y el trabajo en presencia de otros sin que se requiera una interacción específica con ellos.

Todo lo anterior describe, entonces, condiciones de trabajo, externas a la persona, que son variables motivacionales en cuanto afecten las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento ocupacional de alguien en un contexto laboral dado. Citado por Toro (2002).

Asimismo el autor Fernando Toro, manifiesta que acerca del concepto de motivación se debe tener en cuenta las condiciones personales, internas o propias del funcionamiento individual ya que dichas variables motivacionales son realidades que se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud. Son internas porque se ubican por dentro de las fronteras corporales, corresponden a estados fisiológicos o psicológicos propios del funcionamiento del individuo, como sus conceptos, intereses, valores y deseos. También la investigación ha mostrado evidencias importantes acerca de su valor motivacional. La mayoría de las teorías motivacionales han examinado el carácter motivacional de por lo menos alguna de estas variables internas, comenzando con los enfoques iniciales de Maslow (1.954) o de McClelland y sus asociadas (1.968), hasta terminar con elaboraciones más recientes como la teoría de la Equidad de Adams (1965) o la teoría de la Expectativa de Vroom (1.964) y Lawler (1.973).

Toro (1982) desarrolla una clasificación general de condiciones internas sobre su valor motivacional:

- Variables fisiológicas. Corresponden las necesidades de alimento, de líquido y oxígeno, de intercambio sexual, de descanso y abrigo o todo otro requerimiento indispensable para que el organismo pueda conservar su equilibrio homeostático. En la medida en que estas condiciones afectan las preferencias, persistencia o vigor del comportamiento se constituyen en variables motivacionales.
- Variables psicológicas. Involucran condiciones personales de carácter cognitivo o afectivo que permiten a la persona derivar conceptos o sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia. Se incluyen aquí los conceptos y juicios de toda clase relacionados con la actividad ocupacional, los juicios acerca de sí mismo y de los demás, las expectativas, los valores, las actitudes y creencias y todos los afectos y sentimientos relacionados consigo mismo, con los demás y con el trabajo, como los sentimientos de seguridad, autoestima, autorrealización o logro, ampliamente analizados por diversos enfoques teóricos.
- Variables psicosociales. Son condiciones internas cuyo carácter y naturaleza están dados por su origen en la interacción del individuo con los demás en la vida social. Se satisfacen en la relación interpersonal. Tienen una connotación social intensa. Se incluyen aquí intereses como el reconocimiento, el deseo de afecto por parte de otros, el interés de poder y el de afiliación, también estudiados ampliamente por diversos teóricos de la motivación. Las condiciones internas incluidas en estas categorías pueden constituirse en variables motivacionales en el momento en que comiencen a ejercer algún grado de influencia en las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento ocupacional de las personas.

Continuando con el análisis de la definición de motivación debemos precisar los términos preferencia, persistencia y vigor, propuestos por Beck (1.978). Una **preferencia** consiste en el interés o el deseo de alcanzar un resultado particular entre varios resultados posibles. Esta preferencia tiene un efecto motivacional cuando mueve a la persona a realizar ciertas actividades conducentes al resultado deseado y a abstenerse de otras que pueden conducirlo a cualquier otro efecto que no es de su interés.

La **persistencia** se refiere a la cantidad de tiempo que una persona dedica a la realización de las actividades que la conducen al logro de un resultado deseado o a evitar un efecto indeseado. Y el **vigor** es la intensidad de la fuerza, energía o empeño que una persona aplica a una acción.

La relación entre la motivación y el desempeño, es descrito por Fernando Toro desde diferentes aproximaciones teóricas que buscan explicar la relación entre alguna variable interviniente motivacional, interna o externa, y algún tipo particular de desempeño, así destaca los elementos más relevantes de varias teorías modernas que han logrado desarrollar explicaciones con cierto grado de acierto y de alguna manera han obtenido evidencias (Toro y Cabrera, 1.985). Citado por Toro (2002).

- **Jerarquía de las necesidades básicas. Maslow (1.943)**

Propone algunas ideas acerca de las condiciones motivacionales internas, el autor afirma que las necesidades internas insatisfechas determinan y regulan el comportamiento y son motivacionales por consiguiente. Estas necesidades son de orden fisiológico, de seguridad, de autoestima, de aprecio de los demás y de autorrealización. Constituyen una jerarquía, de tal modo que sólo se reacciona a las de mayor orden jerárquico cuando se ha logrado satisfacer las de más bajo nivel. Toro, establece que Maslow logra

proponer ciertas condiciones internas con carácter motivacional pero no logra explicar cómo influyen en el comportamiento, ni producir evidencias suficientes para sustentar sus afirmaciones. Citado por Toro (2002).

- **Los factores de Motivación e Higiene. Herzberg (1.966)**

Centrando su atención en las condiciones laborales menciona un conjunto de variables externas que tienen efectos sobre la motivación y la satisfacción del hombre en el trabajo. Propone que los factores intrínsecos al trabajo como el completar exitosamente la tarea, la libertad y autonomía, el reconocimiento recibido de otros y el progreso alcanzado en el trabajo son factores motivacionales porque estimulan el buen rendimiento. Por otra parte, factores extrínsecos al puesto de trabajo, como el salario, las circunstancias físicas y sociales del trabajo, la supervisión, la seguridad de empleo y las políticas empresariales son agentes de satisfacción pero no de motivación. Su presencia es higiénica porque evita la aparición de insatisfacción. Este trabajo suscitó mucho interés y propició el avance de la investigación motivacional. Citado por Toro (2002).

- **Teoría de la Equidad. Adams (1.965)**

Propone que los juicios de inequidad que realiza una persona en relación con la retribución que obtiene por sus contribuciones en el trabajo son una variable motivacional que determina preferencias, persistencia o vigor de ciertas actuaciones en el trabajo dado que las personas buscan reducir las insatisfacciones y tensiones que genera una situación percibida de inequidad, actuando sobre sus propios juicios, sobre otras personas o sobre circunstancias que la rodean en el trabajo. La variable motivacional propuesta es un concepto, un agente interno de carácter cognoscitivo. Según Toro, estos conceptos no alcanzaron tanta popularidad pero cuenta con una estructura conceptual más sólida y sustentada empíricamente. Citado por Toro (2002).

- **Teoría de la Expectativa. Vroom (1.964); Lawler (1.973)**

Aunque existen algunas diferencias en la formulación de los conceptos, los dos autores, trabajando independientemente, logran coincidir en los aspectos fundamentales y proponen que las expectativas desarrolladas por una persona en el trabajo y la valoración o peso que le concede a ciertos resultados ocupacionales son variables motivacionales porque inciden en las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento laboral. El valor y la expectativa se relacionan multiplicativamente para determinar el comportamiento. Esta asociación entre un concepto (expectativa) y su valor inciden en el desempeño dado que tal concepto contiene una anticipación de los posibles efectos de una acción particular. Si tales efectos son de suficiente interés la persona se involucra en las acciones que conducen a ellos de lo contrario se abstiene de actuar. Esta formulación también tiene bastante coherencia interna y ha logrado buenos soportes y alto valor predictivo. Acude también a un concepto y a una condición interna afectiva para explicar el comportamiento ocupacional motivado. Citado por Toro (2002).

- **Teoría de las Necesidades Sociales. McClelland (1.968)**

Se originó en trabajos de Murray en 1938 y contó con las contribuciones de otros investigadores como Atkinson y Feather. Propone la existencia de tres condiciones motivacionales internas que juegan un papel importante en la determinación del comportamiento social del hombre. Son también variables de carácter cognoscitivo: El Logro es un interés por la excelencia y el éxito, el Poder es interés por el dominio e influencia sobre otros y la Afiliación es interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas. Cada una de estas condiciones, que conjuga un concepto y una valoración de naturaleza afectiva, induce preferencias, persistencia o vigor del comportamiento social. La formulación conceptual es clara y se cuenta con algún soporte pero

el mecanismo explicativo que las relaciona con el desempeño social no se ha desarrollado a satisfacción. Citado por Toro (2002).

- **Teoría de Metas. Locke y Lathan (1 985), Jadian (1.985)**

Esta línea de investigación ha mostrado abundantes evidencias alrededor de la idea de que una meta de trabajo, comprendida y aceptada por una persona es un poderoso agente motivador porque ella misma contiene la definición de una preferencia y estimula persistencia y vigor del comportamiento orientado a su logro. La meta es también una variable motivacional de naturaleza cognoscitiva. Su poder motivacional consiste en que es un promotor de la acción al especificar su resultado. Citado por Toro (2002).

La síntesis conceptual de los principios de motivación según Toro y Cabrera (1.985) sugiere la existencia de un conjunto de condiciones motivacionales internas que inducen preferencias, persistencia o vigor. Estas condiciones se articulan e interactúan con las condiciones externas que rodean a la persona en el trabajo y que tienen valor motivacional. Ni las condiciones internas ni las externas, independientemente, consiguen su efecto motivacional. El cual aparece cuando se logran articular unas con otras de alguna manera significativa para la persona. Este enfoque deriva su sustentación de las evidencias que soportan las aproximaciones teóricas de que se nutre. Su contribución radica en mostrar que las aproximaciones existentes son parciales y desarticuladas y en proponer un modelo de integración y síntesis.

Los enfoques conceptuales precedentes destacan el hecho de la existencia de realidades internas y externas y de relaciones entre ellas que al tener un impacto sobre las preferencias; a persistencia o el vigor del comportamiento se convierten, en variables motivacionales y son por tal razón agentes promotores y reguladores del desempeño ocupacional. Sin su acción no es posible imaginar

ninguna actuación laboral. Pero esta influencia tan determinante es combinada con la acción de los conceptos y de las habilidades. Sólo así se hace efectivo y observable el comportamiento de las personas y por tanto también su desempeño.

Del mismo modo las emociones y los sentimientos matizan los conceptos y refuerzan el valor motivacional, contribuyendo a que su efecto motivacional sea más nítido y eficaz en la determinación del desempeño, de esta manera el autor concluye que la motivación es el aspecto energético del comportamiento y del desempeño ocupacional, cuya acción no puede analizarse independientemente, pues cada uno es dependiente en la determinación del desempeño.

Este es el tipo de análisis que compete a quien es responsable, en la empresa, de los procesos de selección, capacitación y desarrollo, carreras ocupacionales, ascensos y traslados, salarios e incentivos, evaluación de méritos o del desempeño, diseño de puestos y de áreas de trabajo y a los responsables de toda otra actividad administrativa que tenga algo que ver con el desempeño y con la eficiencia y efectividad de las personas en el trabajo. Los aciertos en el análisis y en las decisiones que de él se deriven tienen efectos evidentes e insospechados. Pueden promover altos niveles de rendimiento acompañados de altos niveles de satisfacción, de calidad de vida y de desarrollo humano. Esto necesariamente se refleja en la calidad de los productos o servicios de la empresa y en el beneficio que ésta ofrece a la comunidad usuaria o consumidora. El bienestar social así generado necesariamente se revierte en la empresa y en su beneficio. Este es el ciclo de la producción, que beneficia al hombre individual y a la sociedad y que reposa sobre la base de la eficiencia y efectividad del desempeño ocupacional de las personas. Este es el campo de responsabilidad en que se mueven los encargados de administrar los procesos asociadas al trabajo de las personas. Citado por Toro (2002).

### **3. Marco conceptual**

#### **3.A. Motivación para el Trabajo**

El psicólogo Fernando Toro (1984), la define como aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección al logro y realización.

El autor postula un principio teórico que afirma que la conducta motivada de una persona es el producto de la interacción entre sus condiciones motivacionales internas, sus condiciones motivacionales externas y las condiciones de relación entre lo interno y lo externo. De acuerdo a este principio, se presupone que la conducta motivada es un efecto resultante de la existencia de ciertas estructuras internas complejas, de carácter cognitivo, afectivo y conductual. Es decir, que una variable motivacional aislada, por su fuerza y poder, no tiene la capacidad para determinar la conducta laboral de las personas. Esta resulta de asociaciones estructuras complejas de motivos, intereses, preferencias, valores, necesidades y contingencias externas a la persona, que se van consolidando con la práctica, hasta conformar sistemas motivacionales internos bastante complejos.

A continuación se muestra la definición de cada una de las variables de estudio y los factores que las constituyen según Toro (1985):

#### **1. Condiciones motivacionales internas:**

Consisten en “condiciones personales internas, de carácter afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencias con personas o con eventos externos específicos” (Toro, 1985) esta variable está constituida por los siguientes factores:

- 1.1. Logro: “Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. Por lo general no se manifiesta acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alta o baja. La dificultad media de la tarea parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro” (Toro, 1985, p.3).
- 1.2. Poder: “Se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencias en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas” (Toro, 1985, p.4).
- 1.3. Afiliación: “Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante” (Toro, 1985, p.4).
- 1.4. Auto-realización: “Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos” (Toro, 1985, p.4).
- 1.5. Reconocimiento: “Se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación a admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer” (Toro, 1985, p.5).

## **2. Condiciones motivacionales externas:**

Son factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan formas de comportamiento dirigidas a obtenerlos; aquí se hallan los siguientes factores:

- 2.1. Supervisión: “Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él” (Toro, 1985, p.9).
- 2.2. Grupo de trabajo: “Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros. Valoración que el individuo hace de tales condiciones” (Toro, 1985, p.9).
- 2.3. Contenido del trabajo: “Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Valoración que la persona hace de tales condiciones” (Toro, 1985, p.9).
- 2.4. Salario: “Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Valoración de lo que la persona hace de la compensación económica” (Toro, 1985, p.10).
- 2.5. Promoción: “Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desemejante dentro de un contexto organizacional.

De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. Valor que la persona atribuye a la promoción” (Toro, 1985, p.10).

### **3. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo:**

No todas las personas optan por los mismos medios para obtener retribuciones en el trabajo. La teoría indaga cinco factores diferentes de obtener retribuciones:

- 3.1. Dedicación a la tarea: “Incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún tipo de beneficio primario al hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo” (Toro, 1985, p.7).
- 3.2. Aceptación de la autoridad: “Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal” (Toro, 1985, p.7).
- 3.3. Aceptación de normas y valores: “Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos” (Toro, 1985, p.7).

- 3.4. Requisición: “Modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada” (Toro, 1985, p.8).
- 3.5. Expectación: “Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por mérito personal” (Toro, 1985, p.8).

### **3. B. Desempeño Laboral.**

Toro (2002). Se refiere a las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman un puesto de trabajo (p.31).

## **III. RESULTADOS**

### **1. Diagnósis**

#### **1.1. Resultados de la correlación de la motivación para el trabajo y el desempeño laboral en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo**

**Tabla 1:** *Correlación entre los factores de la dimensión Condiciones motivacionales internas de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo*

Condiciones motivacionales internas	Desempeño laboral rho	Sig.(p)
Logro	0,32	0,018 *
Poder	-0,49	0,000 **
Afiliación	-0,43	0,001 **
Autorrealización	0,71	0,000 **
Reconocimiento	-0,57	0,000 **

Nota:

rho: Coeficiente de correlación de Spearman

En la tabla 1, se presentan los coeficientes de correlación de Spearman obtenidos entre factores de la dimensión Condiciones motivacionales internas de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo; encontrando evidencias de correlación significativa ( $p < .05$ ) y directa, con tamaño de efecto de magnitud mediana entre el factor Logro con el Desempeño laboral; correlación altamente significativa ( $p < .01$ ) y directa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre la Autorrealización con el Desempeño laboral; correlación altamente significativa ( $p < .01$ ) e inversa, con tamaño de efecto de magnitud mediana entre los factores Poder y Afiliación con el Desempeño laboral; y correlación altamente significativa ( $p < .01$ ) e inversa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre el factor Reconocimiento con el Desempeño laboral.

**Tabla 2:** *Correlación entre los factores de la dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo*

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Desempeño laboral rho	Sig.(p)
Dedicación a la Tarea	0,38	0,005 **
Aceptación de la Autoridad	-0,08	0,582
Aceptación de Normas y Valores	0,52	0,000 **
Requisición	-0,59	0,000 **
Expectación	-0,20	0,149

Nota:

rho: Coeficiente de correlación de Spearman

Los resultados mostrados en la tabla 2, corresponden a los coeficientes de correlación de Spearman obtenidos entre los factores de las dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la motivación y el Desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo; los mismos que revelan la existencia de evidencias de correlación altamente significativa ( $p < .01$ ) y directa, con tamaño de efecto de magnitud mediana entre el factor Dedicación a la Tarea con el desempeño laboral; correlación altamente significativa ( $p < .01$ ) y directa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre Aceptación de Normas y Valores con el Desempeño laboral; y correlación altamente significativa ( $p < .01$ ) e inversa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre Requisición con el Desempeño laboral. En tanto que no se encontró evidencia de correlación significativa ( $p > .05$ ) de los factores: Aceptación de la Autoridad y Expectación con el Desempeño laboral.

**Tabla 3:** *Correlación entre los factores de la dimensión Condiciones motivacionales externas de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo*

Condiciones motivacionales externas	Desempeño laboral rho	Sig.(p)
Supervisión	-0,74	0,000 **
Grupo de Trabajo	-0,05	0,734
Contenido del trabajo	-0,10	0,492
Salario	0,48	0,000 **
Promoción	0,36	0,009 **

Nota:

rho: Coeficiente de correlación de Spearman

Los resultados mostrados en la tabla 3, corresponden a los coeficientes de correlación de Spearman obtenidos entre los factores de la dimensión Condiciones motivacionales externas de la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo; los mismos que revelan la existencia de evidencias de correlación altamente significativa ( $p < .01$ ) y directa, con tamaño de efecto de magnitud mediana en los factores: Salario y Promoción con el Desempeño laboral; correlación altamente significativa ( $p < .01$ ) e inversa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre la Supervisión con el Desempeño laboral. Sin embargo no se encontró evidencia de correlación significativa ( $p > .05$ ) en los factores: Grupo de Trabajo y Contenido del trabajo con el Desempeño laboral.

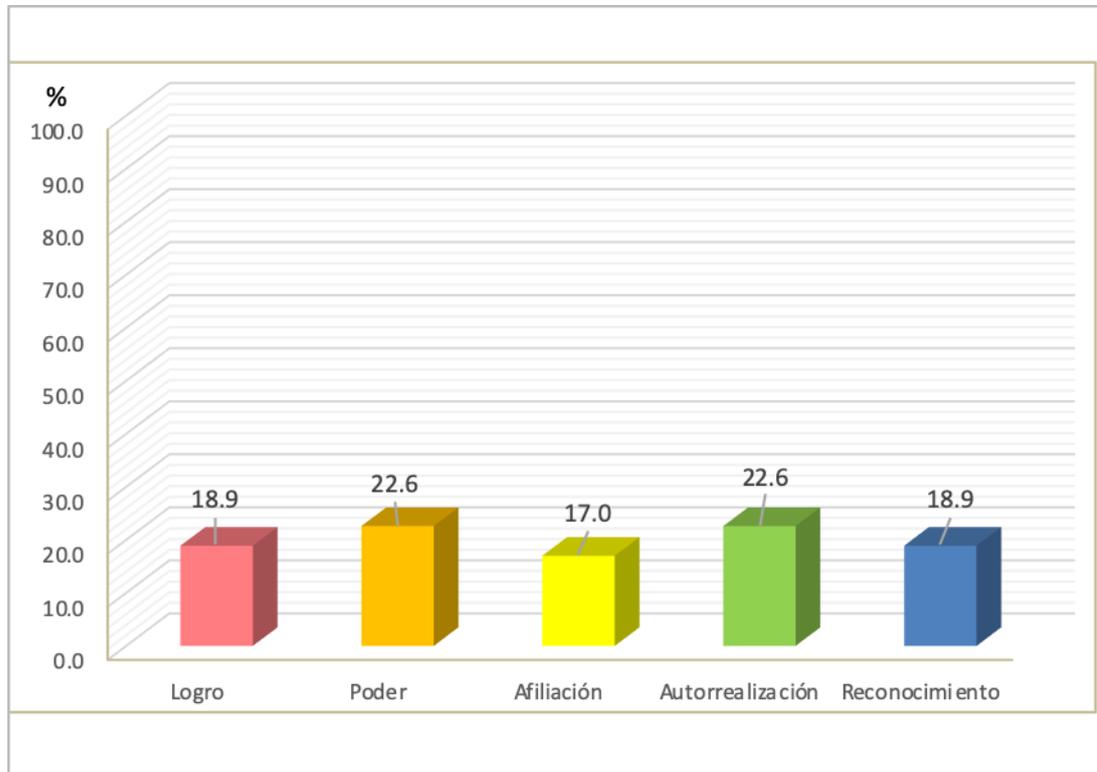
## 1.2. Distribución según factores predominantes de las dimensiones de motivación para el trabajo y nivel de desempeño laboral en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo

**Tabla 4**

*Distribución según factor predominante en la dimensión Condiciones motivacionales internas de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo*

Factor	N	%
Logro	10	18,9
Poder	12	22,6
Afiliación	9	17,0
Autorrealización	12	22,6
Reconocimiento	10	18,9
Total	53	100.0

En la tabla 4, se evidencia que en los colaboradores de una Institución Pública de Trujillo donde se realizó la investigación, en la dimensión Condiciones motivacionales internas de la motivación para el trabajo, predominan ligeramente los factores poder y autorrealización registrando predominancia de estos factores en el 22,6% de los colaboradores respectivamente, seguido por los factores logro y reconocimiento, que predominan en el 18.9%; en tanto que el factor de menor predominancia es el factor afiliación que predomina en el 17.0% de los colaboradores de la referida institución pública.



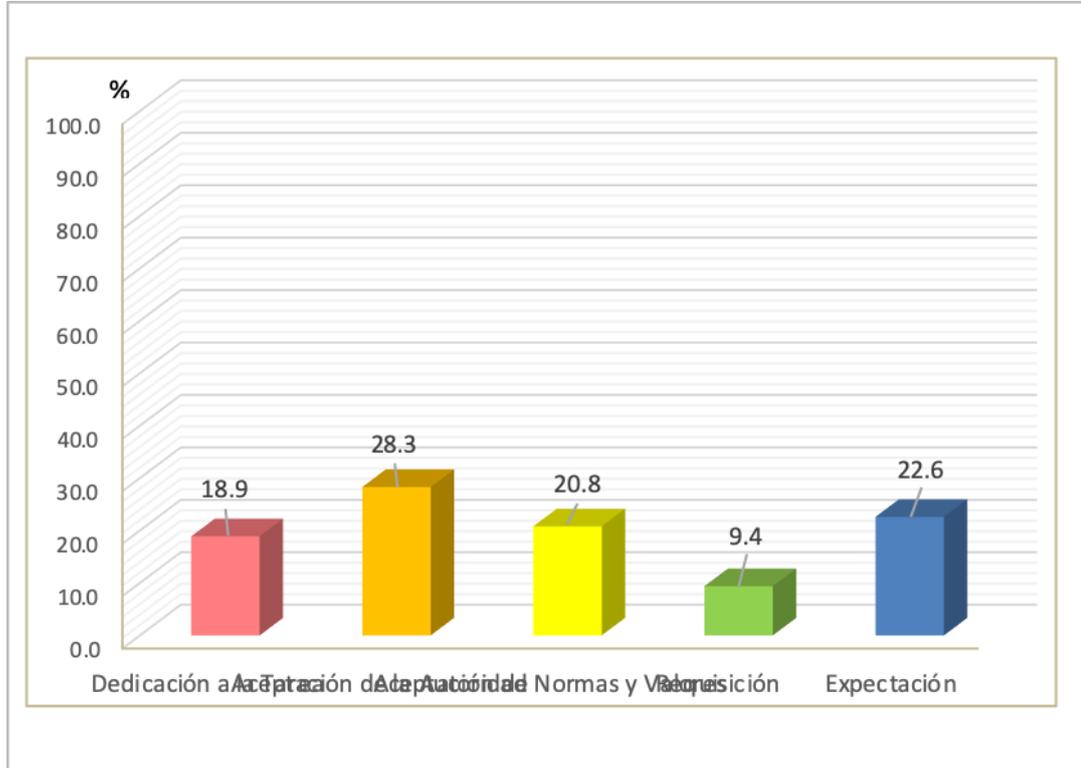
**Gráfico 1.** Distribución según factor predominante en la dimensión Condiciones motivacionales internas de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.

**Tabla 5**

*Distribución según factor predominante en la dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo*

Factor	N	%
Dedicación a la Tarea	10	18,9
Aceptación de la Autoridad	15	28,3
Aceptación de Normas y Valores	11	20,8
Requisición	5	9,4
Expectación	12	22,6
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>

En la tabla 5, se muestra la distribución de los colaboradores de una Institución Pública de Trujillo según factor predominante en la dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la motivación para el trabajo; evidenciando que predomina el factor Aceptación de la Autoridad, predominando en el 28.3% de los colaboradores; luego los factores: expectativa (22.6%), aceptación de normas (20.8%) y valores, y finalmente los factores: dedicación a la tarea (18.9%) y el factor requisición, siendo este último el de menor predominancia, identificando que solo predominó en el 9.4% de los colaboradores.



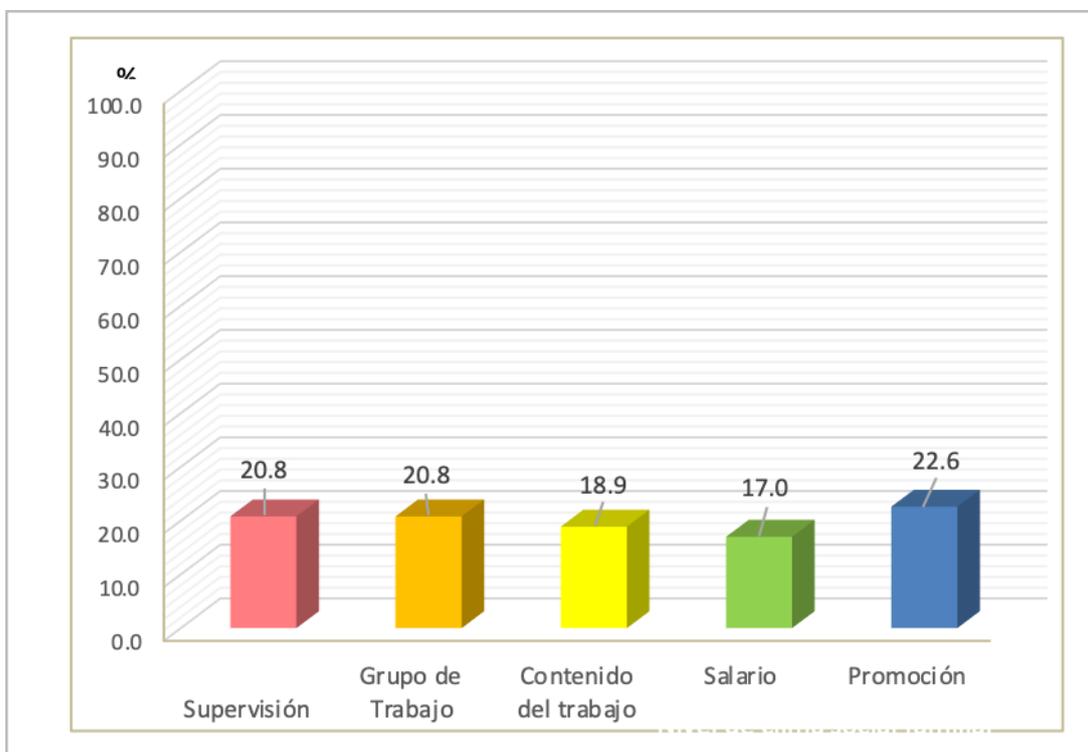
**Gráfico 2.** Distribución según factor predominante en la dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.

**Tabla 6**

*Distribución según factor predominante en la dimensión Condiciones motivacionales externas de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo*

Factor	N	%
Supervisión	11	20,8
Grupo de Trabajo	11	20,8
Contenido del trabajo	10	18,9
Salario	9	17,0
Promoción	12	22,6
Total	53	100.0

En la tabla 6, se visualiza que en los colaboradores de una Institución Pública de Trujillo participantes en la investigación, en la dimensión Condiciones motivacionales externas de la motivación para el trabajo, predomina ligeramente el factor Promoción, identificando al 22.6% de colaboradores con predominancia de este factor; seguido por los factores: Supervisión y Grupo de Trabajo que registran el mismo porcentaje de predominancia (20.8%), y finalmente los factores contenido del trabajo y salario con porcentajes respectivos de 18.9% y 17.0% de colaboradores en los que predominan estos factores.



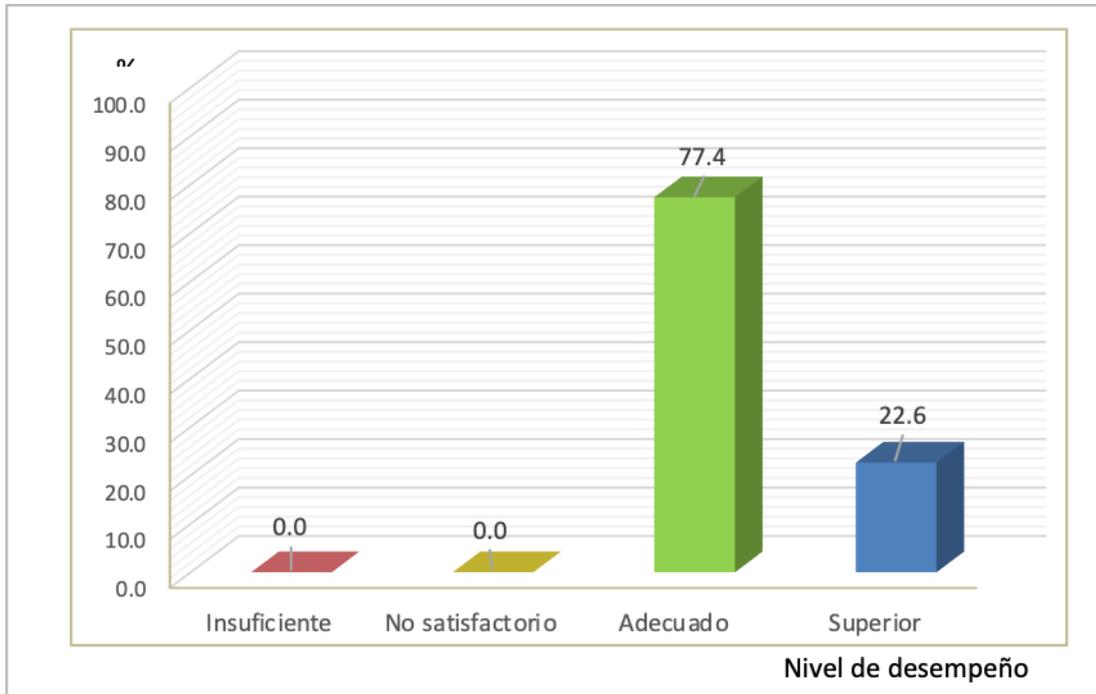
**Gráfico 3.** Distribución según factor predominante en la dimensión Condiciones motivacionales externas de la motivación para el trabajo en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo

**Tabla 7**

*Nivel de desempeño laboral en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo*

Nivel	N	%
Insuficiente	0	,0
No satisfactorio	0	,0
Adecuado	41	77,4
Superior	12	22,6
Total	53	100.0

En la tabla 7, se muestra la distribución de colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo, según nivel de desempeño laboral, evidenciando que en los referidos colaboradores predomina el nivel adecuado de desempeño laboral en el que se ubica el 77.4%; en tanto que con nivel superior se identificó al 22,6% de los trabajadores; mientras que con nivel insuficiente y nivel no satisfactorio no se evidencia a ninguno de los trabajadores.



**Gráfico 4.** Nivel de desempeño laboral en trabajadores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo

## 2. Discusión de Resultados

Teniendo en cuenta las consideraciones del autor Fernando Toro Álvarez (1985) quien cita que dentro del contexto del desempeño se encuentra la motivación como producto de un conjunto de factores que reciben la influencia de las condiciones antecedentes, ante lo que propone tres dimensiones de carácter analítico (Toro, 1985), identificamos que la motivación es un factor condicionante para el desempeño laboral, por lo cual se reconoce la importancia de abordar la relación entre motivación y desempeño. Así *Toro Álvarez (1985)* asegura, que la motivación puede observarse en las acciones y ejecuciones de una persona, específicamente, es el comportamiento en general y el desempeño ocupacional en particular, que debe ser entendido como un efecto o condición consecuente. (Batista Aliocha et al 2010).

De esta manera según la observación de los resultados de la población evaluada se determina que en relación a los factores motivacionales intrínsecos los cuales están definidos por Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento, se identifica que para los trabajadores de una institución Pública de Trujillo el factor que más se relaciona con Desempeño es Autorrealización, con una correlación altamente significativa, directa, y de magnitud grande; a lo cual le sigue el factor de Logro, con una correlación significativa, directa, y de magnitud mediana; así, siendo que la Autorrealización “se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos” (Toro,1985) y el Logro “se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo” (Toro,1985), lo cual nos permite reconocer que para los colaboradores del sector público lo que los motiva es poder hacer lo que

saben orientándose a alcanzar sus objetivos personales en función de lo que día a día realicen, así la necesidad de seguir creciendo y alcanzando nuevas metas genera un impacto positivo en los resultados de su desempeño laboral, de esta manera estos resultados concuerdan en parte con lo mostrado por Mori Ugarte (2017) quien realizó una investigación direccionada al sector público y ejecutada en la Municipalidad Provincial de Trujillo y sustentó “que en los factores intrínsecos destaca el factor Logro con 43% en nivel alto”; Por otro lado, se observa que existe una correlación altamente significativa e inversa entre desempeño laboral y los factores de Reconocimiento, Poder y Afiliación, siendo que Reconocimiento se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener atención, aceptación o admiración de los demás, lo que resulta diferente a los hallazgos determinados por Olvera Zapata (2013) quien evidencia que “los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el Reconocimiento que es un motivador intrínseco”, quien desarrolló su investigación en el personal administrativo del área comercial de la empresa Furoiani, ante lo cual concluye que “está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará en su productividad”. Por otro lado, se identifica que la factor de Poder, se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia en los demás; y finalmente Afiliación que se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas; los hallazgos determinados permiten identificar que dentro de la población evaluada aquellos colaboradores que tenga mayor confianza, respeto e influencia dentro de las relaciones interpersonales que establezca en su centro de labores genera un declive en las acciones diarias que desempeñan en su puesto de trabajo, de esta manera se asume un sentido de complacencia que afecta su rendimiento sus actividades laborales.

Con respecto a las condiciones motivacionales intrínsecas en el grupo

evaluado se identifica que tienen prevalencia y un impacto positivo en el desempeño aquellos factores que nacen en su yo interno llevándolos a sentirse impulsado a dar su máximo potencial en la ejecución de las acciones del puesto en el que se desempeñan, mientras que las condiciones motivacionales intrínsecas relacionadas al contexto y al medio externo actúan como una condición antecedente que afecta de forma inversa el comportamiento del colaborador ante la presencia de dichos factores, generando perjuicio en el desempeño dentro del sector laboral.

De esta forma, en el caso de las Condiciones Motivacionales Internas el colaborador público aparece motivado a movilizar su desempeño por una alta motivación de autorrealización y logro mostrando preocupación por orientar su accionar para alcanzar resultados de excelencia en los cuales pueda poner en práctica el desarrollo de sus competencias, habilidades y conocimientos. Mientras que se aprecia una correlación negativa ente desempeño y los factores de poder, afiliación y reconocimiento que sugiere cierto antagonismo entre dichos factores con la variable de desempeño, así en la medida que se aumente el interés afiliativo, interés de influencia, de control y de reconocimiento de otros, se tiende a decrecer en el rendimiento del colaborador lo cual se relaciona al contexto en el cual se desenvuelve en función de la realidad organizacional que se evidencia.

Con respecto a los resultados obtenidos sobre la dimensión de condiciones motivacionales extrínsecos definidos según Toro (1996) por los factores de Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido de Trabajo, Salario y Promoción; se obtiene una correlación altamente significativa y directa, con magnitud mediana entre los factores de Salario y Promoción con el desempeño laboral. Para lo cual el factor de Salario evidencia mayor correlación con Desempeño, siendo que Salario corresponde a las “Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Valoración de lo que la persona hace de la compensación económica”

(Toro, 1985, p.10). Este hallazgo concuerda con lo sustentado en la investigación de Solano Marrojo (2017) quien realiza la investigación en el Banco de la Nación, Sede Amarilis, Huánuco en la cual evidencian “nivel de relación alta entre los factores extrínsecos y el desempeño laboral. Esto debido a un factor extrínseco con mayor prevalencia dentro de los colaboradores, la Remuneración que percibe el colaborador como factor que motiva”. También coincide con el resultado obtenido por Díaz y Julca (2016) quienes en su investigación desarrollada en la empresa Coesti S.A. en Trujillo identificaron que el indicador Remuneraciones Económicas fue altamente valorado con un puntaje de 56.7%. Al igual que los resultados obtenidos por Olvera Zapata (2013) quien sustenta que para el personal del área comercial de la constructora Furoiani, “la más alta puntuación se ve reflejada en el factor Salario; es decir que el personal considera el nivel de remuneración, y los ascensos como indicadores de sus logros y éxito. Este factor se manifiesta como las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo”. Sin embargo los hallazgos determinado difieren de la investigación ejecutada por Mori Ugarte (2017) quien identifica que el factor de Remuneración obtiene un nivel bajo con un resultado de un 34% siendo ello el mayor puntaje obtenido para este factor en los colaboradores del sector público de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Por otro lado para la factor de Supervisión definida como el “Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él” (Toro, 1985, p.9), los resultados de la presente investigación permiten determinar que existe una correlación altamente significativa e inversa, de magnitud grande entre la Supervisión con el desempeño laboral. Lo cual se relaciona a la realidad organizacional de la institución pública evaluada. Por otro lado Mori Ugarte (2017) quien realizó una investigación direccionada al sector público y ejecutada en la Municipalidad Provincial de Trujillo determinó que los Factores extrínsecos Supervisión con un promedio de 38% nivel alto respectivamente en factores motivacionales y desempeño laboral de trabajadores de la MPT.

Con respecto al factor de Grupo de Trabajo definida como “Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros” (Toro, 1985) y al factor de Contenido de trabajo definida como “Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Valoración que la persona hace de tales condiciones” (Toro, 1985, p.9), se determina que para ambas condiciones no se encontró evidencia de correlación significativa entre dichos factores y el desempeño laboral. Resultado semejante a la investigación de Quiroz (2017), realizada en docentes de instituciones de educación superior de la ciudad de Medellín con las variables Desempeño de los docentes y Motivación quienes obtuvieron como conclusiones que los factores del perfil motivacional no tienen ninguna relación significativa con respecto a las evaluaciones docentes. Mientras que en la investigación de Olvera Zapata (2013) sostiene que para el personal del área comercial de la constructora Furoiani de la ciudad de Guayaquil, la puntuación más baja la obtiene la condición motivacional de Contenido del Trabajo; al igual que lo encontrado en la investigación de Duque, Valencia y De Castro (2016) desarrollada en los empleados de la empresa AT&S Montajes de la ciudad de Medellín identifica que la factor de Contenido de trabajo es el factor que obtuvo una puntuación media más baja.

De este modo los factores que tienen influencia en la variable de desempeño con relación a las condiciones motivacionales externas, se aprecia correlación alta significativa y directa entre los factores de Salario y Promoción con Desempeño, de este modo el comportamiento que evidencia una búsqueda por incrementar su desempeño está movilizado por aquellos intereses relacionados a un progreso futuro que genere sentido de mejora y asegure una proyección de éxito hacia el futuro. Mientras que el factor de supervisión tiene carácter antagónico frente al desempeño, lo cual no significa desinterés por la supervisión si no por el contrario su análisis conlleva a sugerir que tendría relación en la medida

que se aumente el interés por los comportamientos de consideración, reconocimiento y retroalimentación por parte de los representantes de la autoridad organizacional el nivel de desempeño del colaborador público disminuye; así el interés por la respuesta externa del rol del supervisor tiende a verse como un tanto incompatible con un alto desempeño puesto que en la población no se evidencia un rol eficaz de retroalimentación y sí un nivel de desempeño adecuado lo que podría explicar el signo negativo de la correlación.

Con respecto a los resultados obtenidos sobre los factores de la dimensión Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo definidos según Toro (1993) por los factores de Dedicación a la Tarea, Aceptación de Normas y Valores, Requisición, Aceptación de la Autoridad y Expectación, se identifica que para los trabajadores de una institución Pública de Trujillo evaluada, el factor que más se relaciona con Desempeño es la factor de Dedicación a la Tarea para la cual existe evidencias de correlación altamente significativa y directa, de magnitud mediana, siendo este factor definido como “modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún tipo de beneficio primario al hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo” (Toro, 1985, p.7). Mientras que en segundo lugar se obtiene una correlación altamente significativa y directa, de magnitud grande con respecto a la factor de entre Aceptación de Normas y Valores con el desempeño laboral; siendo este factor definido por Toro (1985) como los “Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos”. Así, Mejía Cerna (2014) en su investigación de factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de la Dorada y su relación con

el clima laboral, encontraron que la mejor forma en que los docentes prefieren obtener recompensas es a través de la Aceptación de las Normas y Valores de la institución, seguido por la Requisición.

Por otro lado, se obtiene una correlación altamente significativa e inversa, de magnitud grande entre la factor Requisición con el desempeño laboral, definida por Toro (1985) como lo “Modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada”. Del mismo modo en su investigación análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano (2012), realizado por Barnett Armebianchi, Bernuy Salazar, Cárdenas Serna, Loza Carrillo, donde obtiene que los medios preferidos que tienen mayor influencia en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son dedicación a la tarea y requisición. De igual manera, Toro (1996) señaló que esta es la variable más representativa de las preferencias laborales halladas en las muestras colombianas, como estrategia para alcanzar retribuciones deseadas en el trabajo. A su vez en la investigación realizada por Duque, Valencia y De Castro (2016) desarrollada en los empleados de la empresa AT&S Montajes de la ciudad de Medellín identifica que en medio preferidos se ha obtenido un puntaje alto de 60% para la factor de Requisición.

En tanto que no se encontró evidencia de correlación significativa de los factores: Aceptación de la Autoridad y Expectación con el desempeño laboral, siendo definida el factor de Aceptación de la autoridad por Toro (1985) como los “Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal” y la factor de Expectación como los “Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por mérito personal” (Toro, 1985, p.8); de esta manera

los resultados identificados se relacionan a comprender ante lo visible de lo cotidiano que un patrón de comportamiento caracterizado por mantener una espera constante mostrando pasividad, sujeción, dependencia o hasta aceptación formal de las figuras de autoridad dentro de la organización, para la muestra evaluada no asegura ni determina que ello impacte en el desempeño de quienes se muestran de esta manera. De este modo los resultados identificados en la presente investigación se asemejan con los resultados obtenidos en la investigación de Quiroz (2017), realizada en docentes de instituciones de educación superior de la ciudad de Medellín con las variables Desempeño de los docentes y Motivación quienes obtuvieron como conclusiones que los factores del perfil motivacional no tienen ninguna relación significativa con respecto a las evaluaciones docentes. Del mismo modo en las investigaciones realizada por Duque, Valencia y De Castro (2016) obtienen un puntaje bajo con un 46% para la factor de Aceptación de la Autoridad, y Mejía Cerna (2014) identifica que lo que menos se utiliza para obtener retribuciones la Aceptación de la Autoridad.

Finalmente, en el caso de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas, el colaborador público determina su conducta laboral siendo movilizado principalmente por el factor de Aceptación de Normas y Valores, hecho que parece deberse a que la sociabilización organizacional y la asimilación personal de la cultura de la empresa estimulan niveles crecientes de desempeño junto con el factor de dedicación a la tarea como una expresión de control interno y actividad autónoma que en conjunto corrobora la tradicionalidad, convencionalidad y adaptación cultural en la relación entre las variables. Mientras que el factor de Requisición y la variable desempeño se correlacionan negativamente siendo variables antagónicas en donde requisición significa independencia de criterio de modo que las personas más requisitivas tendrán a mostrar menor esfuerzo por su desempeño.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

##### 1. Conclusiones

- Se determinó que existe relación entre la motivación para el trabajo y el desempeño laboral, identificando una **correlación positiva considerable** entre los factores de Autorrealización, Aceptación de Normas y Valores, con Desempeño Laboral; mientras que se identifica una **correlación positiva media** entre los factores de Logro, Dedicación a la Tarea, Salario, Promoción con Desempeño Laboral; además de una **correlación negativa considerable** entre los factores de Reconocimiento, Requisición, Supervisión con Desempeño Laboral; y una **correlación negativa media** entre los factores de Poder, Afiliación con Desempeño Laboral.
- Se estableció la relación entre la dimensión de Condiciones Motivacionales Internas de la motivación y Desempeño laboral, encontrando evidencias de correlación positiva media, con tamaño de efecto de magnitud mediana entre el factor **Logro** con el Desempeño laboral; correlación positiva considerable, altamente significativa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre la **Autorrealización** con el Desempeño laboral; correlación negativa media, altamente significativa, con tamaño de efecto de magnitud mediana entre los factores **Poder** y **Afiliación** con el Desempeño laboral; y correlación negativa considerable, altamente significativa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre el factor **Reconocimiento** con el Desempeño laboral en colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.
- Se estableció la relación entre la dimensión de Medios preferidos para obtener Retribuciones Deseadas de la motivación y Desempeño laboral, revelan la existencia de evidencias de correlación positiva media, altamente significativa y directa, con tamaño de efecto de magnitud mediana entre el factor **Dedicación a la Tarea** con el Desempeño laboral; correlación

positiva considerable, altamente significativa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre **Aceptación de Normas y Valores** con el Desempeño laboral; correlación negativa considerable, altamente significativa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre **Requisición** con el Desempeño laboral. Sin embargo no se encontró correlación entre los factores de Aceptación de la Autoridad, y Expectación con el Desempeño laboral en los colaboradores de una Institución Pública de la ciudad de Trujillo.

- Se estableció la relación entre la dimensión Condiciones Motivacionales Externas de la motivación y Desempeño laboral, encontrando que existe evidencias de correlación positiva media, altamente significativa, con tamaño de efecto de magnitud mediana en los factores: **Salario** y **Promoción** con el Desempeño laboral; correlación negativa considerable, altamente significativa, con tamaño de efecto de magnitud grande entre la **Supervisión** con el Desempeño laboral. Sin embargo no se encontró evidencia de correlación significativa en los factores: Grupo de Trabajo y Contenido del trabajo con el Desempeño laboral en los colaboradores de una Institución Pública de Trujillo.
- Se estableció que predomina el nivel adecuado de desempeño laboral, y los factores que predominan en los colaboradores de una Institución Pública de Trujillo son: Poder y Autorrealización (22.6%) para la dimensión de Condiciones Motivacionales Internas; Aceptación a la Autoridad (28.3%) para la dimensión Medios preferidos para obtener Retribuciones Deseadas, y finalmente el factor de Promoción (22.6%) para la dimensión de Condiciones Motivacionales Externas.

## 2. Recomendaciones

Se recomienda:

- Desarrollar un programa de gestión de bienestar a favor de todas las áreas del Instituto de Medicina Legal a cargo del Jefe inmediato,

teniendo en consideración la implementación de una Política de comunicación que fomente la confianza, ante las necesidades de los colaboradores, con la finalidad de que se sientan integrados a la gestión.

- Que el Instituto de Medicina Legal, utilice la información del presente estudio para implementar mejoras en el proceso de gestión de recursos humanos, que considere estrategias orientadas a los factores que determinan la motivación laboral e impactan en el desempeño de los colaboradores.
- Contar con un coordinador de Recursos Humanos dentro del Instituto de Medicina Legal, que contribuya a orientar de manera óptima las necesidades de los colaboradores y ejerza una supervisión eficaz.
- Que en el Instituto de Medicina Legal, se apliquen técnicas administrativas modernas, orientadas a toma de decisiones asertivas, tales como: empowerment, inteligencia emocional, coaching, entre otras, con la finalidad de afianzar la autenticación con la institución.
- Fomentar el estímulo con felicitaciones, reconocimiento, diplomas y otros, para generar identificación e involucramiento de los colaboradores en los objetivos Institucionales del Instituto de Medicina Legal.
- Realizar mediciones de motivación y desempeño laboral de manera periódica, con la finalidad de identificar las variaciones en los resultados obtenidos a fin de implementar las medidas de mejora correspondientes.
- Se recomienda a la administración del Ministerio Público Sede Trujillo, fomentar la práctica de un clima organizacional apropiado, a través de la motivación continua al personal, para fortalecer su desempeño laboral, llegando a sentirse valorados por sus resultados

satisfactorios para la Institución, consolidando así su compromiso y contribución en la gestión Institucional.

- Se sugiere a la administración del Ministerio Público Sede Central Lima, implementar mecanismos y protocolos de evaluación de desempeño, que permitan medir eficientemente el desempeño de cada colaborador, con resultados cuantitativos y cualitativos por cada puesto de trabajo; con la finalidad de evitar favoritismos y toma de decisiones subjetivas, y así poder establecer sistemas de promoción y líneas de carrera del personal y que el personal evidencia que estas son justas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

- Alles, M. (s.f). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Alles, M. (2005). Desempeño por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. CICAG.Volumen IV. 2da. Edición
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 9a ed. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos.8va. Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Fernández García, R. (2013). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Editorial club Universitario. San Vicente Alicante. E-book v.1.0.
- Gonzáles Arisa, A. L. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Colombia: Uninorte.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.
- Schermerhorn, J. (2006). Administración. México: Limusa-Wiley.

- Taylor, F. (1969). Principios de la administración científica. Ediciones Herrera. México.
- Toro Álvarez, F. (1985). Motivación para el trabajo. Conceptos hechos y evidencias contemporáneas. Ediciones Gráficas. Medellín
- Toro Álvarez, F. (2002). Desempeño y Productividad: Contribuciones de la Psicología Ocupacional. CINCEL. Medellín, Colombia
- Vilas, J. (1996). Motivos y Motivación en la empresa. España: Diaz de Santos, S.A.

**Tesis:**

- Alfaro, G. (2015). Satisfacción laboral de los docentes en la Universidad Científica del Sur, Villa el Salvador. Tesis de grado académico de Magister en Administración de la Educación). Universidad Cesar Vallejo.
- Rivera, R. J. (2014). Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y Mc Clelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E. Construcciones Generales S.A. Rivera Pulache. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
- Oliva. E. (2015). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera. Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo.
- Gutiérrez, A. L. (2015). Influencia de los Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado metro del Distrito de Lambayeque. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Fernández, E. J. (2016). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad ejecutora 400 DIRES San Martín. Tesis para obtener el grado de magister en gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo.
- Serrano, K. A. (2016). Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad distrital de Carabayllo. Tesis para optar el grado de magister en administración de empresas. Universidad Mayo de San Marcos.

- Lagos, V. (2015). La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional en Empresas COPELEC. Tesis para optar el Título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bio – Bio, Chile.
- Soledad, Y. (2018). La satisfacción laboral de los trabajadores de las diferentes unidades de la Dirección de Red de Salud. Tesis para Optar el Título de maestra en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Bonilla, E. (2017). La Motivación y su relación con el desempeño Laboral de los Colaboradores de la empresa CINEPLEX S.A.. Tesis para Optar el Título de Licencia en Administración. Universidad de Huánuco, Huánuco.
- Mejía, L. (2014). Factores Motivacionales presentes en docentes de una Institución Educativa Pública del Sector Norte de la Dorada y su relación con el Clima Laboral. Universidad de Manizales, Colombia.
- Olvera, Y. (2013). Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani obras y Proyectos. Tesis para Optar el Título de Psicóloga Industrial. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Infante, Y. (2018). La satisfacción laboral de los trabajadores de las diferentes unidades de la Dirección de Red de Salud Lima Ciudad. 2016. Tesis para Optar el Título de Maestra en Gestión Pública. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de

### **Tesis Electrónicas:**

- Castillo, N. (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Tesis para optar el Título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CAS\\_TILLO\\_DAVILA\\_NATALIA\\_CLIMA\\_MOTIVACION.pdf](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CAS_TILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf)
- Serrat, M. (2014). Estudio pluridisciplinar del absentismo laboral como consecuencia de riesgos y entornos empresariales física y psicológicamente nocivos. Tesis para optar el grado doctorado.

Universidad de Autonomía de Barcelona, España.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284056/sj1de1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

## Revista

- Araujo, M. y Leal Guerra M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerencias. Venezuela
- Batista Silva, A., Galvez Espino M., Hinojosa Cueto I. (2010). Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Revista Cubana de Medicina General Integral. 2010; 26(2)376-386. Cuba.  
[https://www.researchgate.net/publication/262651218\\_Bosquejo\\_historico\\_sobre\\_las\\_principales\\_teorias\\_de\\_la\\_motivacion\\_y\\_su\\_influencia\\_en\\_el\\_proceso\\_de\\_ensenanza-aprendizaje](https://www.researchgate.net/publication/262651218_Bosquejo_historico_sobre_las_principales_teorias_de_la_motivacion_y_su_influencia_en_el_proceso_de_ensenanza-aprendizaje)
- Hernán Fernández, P. (2010). La Influencia de los Factores Estresantes del trabajo en el Rendimiento Laboral. Invenio: Revista de investigación académica. Fundación Dialnet. Universidad La Rioja.  
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3311052>
- Lladó Lárraga, M., Sánchez Rodríguez, D., Navarro Leal, M., (2013). Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad Laboral. Primera. 978-1-4633-6620-9. Palibrio.  
[https://www.researchgate.net/publication/280114068\\_Competencias\\_profesionales\\_y\\_empleabilidad\\_en\\_el\\_contexto\\_de\\_la\\_flexibilidad\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/280114068_Competencias_profesionales_y_empleabilidad_en_el_contexto_de_la_flexibilidad_laboral)
- Miriam Capuano, A. (2004). Evaluación de Desempeño: Desempeño por Competencias. Invenio: Revista de investigación académica. Fundación Dialnet. Universidad La Rioja.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3350817>
- Queipo, B. y Usuche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. Revista Ciencias Sociales,

- VIII (3), 486 – 496. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>
- Quintero, N., Africano, N y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. Recuperado de  
<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
  - Reich, R. (2009) Los Tres Trabajos del Futuro: El trabajo de las naciones, Hacia el capitalismo del siglo XXI. CAP. 14.  
<http://webdehistoria.blogspot.com/2009/10/los-tres-trabajos-del-futuro.html>
  - Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. Localización: REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, ISSN-e 1856-9331, Año 4, N° 7, 2009, págs. 66-79. Venezuela
  - Toro Álvarez, F. (1993), Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. Revista Latinoamericana de Psicología. Volumen 25 - N° 3 403-423:. Centro de Investigación e Interuentoria en Comportamiento Organizacional. Medellín, Colombia
  - Toro Álvarez, F. (1998). Motivación para el trabajo. Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional. 17, N°1, 4-18

### **Artículos de investigación**

- Acosta Salvadores, M., Angel Fortich, L., Perea Londoño, M. (2009). Motivación laboral en una empresa de financiamiento territorial. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Arcos Gutiérrez F. (2015). La satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en una empresa financiera en la ciudad de Ambato. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato – Ecuador

- Barnett Armebianchi, R., Bernuy Salazar, S., Cárdenas Serna K., y Loza Carrillo, T. (2012). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano. Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4596/BARNETT\\_BERNUY\\_CARDENAS\\_LOZA\\_FUNCIONARIOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4596/BARNETT_BERNUY_CARDENAS_LOZA_FUNCIONARIOS.pdf?sequence=1)
  
- Díaz León, B. y Julca Vidal, L. (2016). Los factores motivacionales y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa COESTI S.A. de la Estación Larco de la ciudad de Trujillo. Tesis para optar el título profesional de: Licenciado en Administración. Universidad Privada del Norte. Trujillo, La Libertad  
  
<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13596/D%C3%ADaz%20Le%C3%B3n%20Bertha%20Liliana%20%20Julca%20Vidal%20Luc%C3%ADa%20Elena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  
- Duque Ramírez, D., Valencia Maquilón, K., De Castro Vergara, S. (2016). Factores motivacionales presentes en los empleados de la empresa AT&S Montajes. Trabajo presentado para optar el título de especialista en psicología de las organizaciones y del trabajo. Universidad de San Buenaventura. Medellín, Colombia  
  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/2934/1/Factores\\_%20Motivacionales\\_Presente\\_Duque\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/2934/1/Factores_%20Motivacionales_Presente_Duque_2016.pdf)
  
- Enríquez Loredó P. (2014). Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. Tesis de Posgrado. Universidad de Morelos Facultad de Ciencias Administrativas. México.
  
- Mejía Serna, L. (2014). Factores Motivacionales presentes en docentes de una Institución Educativa Pública del Sector Norte de la Dorada y su

relación con el Clima Laboral. Tesis para obtener la Maestría en Gerencia de Talento Humano. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.

<https://studylib.es/doc/8379745/factores-motivacionales-presentes-en-docentes-de>

- Mori Ugarte, C. (2017). Factores motivacionales y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/17673>
  
- Olvera Zapata, Y. (2013). Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. Tesis de grado para optar por el título de Psicóloga Industrial Universidad de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>
  
- Perez, A. (2009) Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera. Tesis Que para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias en Administración. México. Recuperado de:  
<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf>
  
- Solano Marrujo, L. (2017) Factores de motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del banco de la nación sede Amarilis, Huánuco. Tesis para obtener el grado de Licenciada de Administración de Empresas. Universidad de Huánuco. Huánuco, Perú  
[http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/659/TO47\\_70799906T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/659/TO47_70799906T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Quiroz Silva, J. y Maturana Castillo, D. (2017). Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior. Universidad de Santiago de Chile. Innovación Educativa, ISSN: 1665-2673 vol. 17, Chile. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n73/1665-2673-ie-17-73-00117.pdf>
- Boeree, G. (2018). Teorías de Personalidad en Psicología: Gordon Allport. Boletín de psicología online. Recuperado por: <https://www.psicologia-online.com/teorias-de-personalidad-en-psicologia-gordon-allport-1826.html>
- Chaparro, L. (2006). Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de telecomunicaciones. Volumen 16 nº 28. Bogotá. July/Dic. 2006. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365>
- American Psychological Association. (2018). Guías para citas y referencias bibliográficas según el estilo APA. Recuperado de <http://biblioteca.zegelipae.edu.pe/wp-content/uploads/2018/05/Gu%C3%ADa-de-citas-y-referencias-APA-2018.pdf>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006). Metodología de la Investigación. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Chan, M. & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Cien Trab. Vol. 17 Nº 54 Santiago. Dic. 2015. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000300001&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492015000300001&script=sci_arttext)

# ANEXOS

# **ANEXO 1:**

# **Instrumento**

## **Instrumento:**

### **Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT):**

#### **1. DESCRIPCIÓN:**

Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), del autor Fernando Toro Álvarez, recoge percepciones, juicios y expresiones propias de la motivación del empleado hacia su trabajo y está conformado por 15 factores que permiten identificar y valorar la motivación hacia el trabajo. El CMT, es un instrumento que se desarrolló con el fin de identificar los factores motivacionales, dicho instrumento cuenta con altos niveles de confiabilidad, validez y utilidad clínica. El tiempo estimado para la aplicación de este cuestionario es de veinte (20) a treinta y cinco (35) minutos.

El CMT es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince (15) factores de motivación, el mismo puede aplicarse a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de cuatro años de bachillerato o educación secundaria. Es un cuestionario con respuesta tipo likert el cual, implica un conjunto de ítems presentados como variables de estudio, los que, como ya se mostró, están divididos en aspectos que las conforman, y esto busca datos válidos y confiables, para poder realizar un análisis adecuado y una estrategia pertinente para la situación específica de la empresa de financiamiento territorial. Este cuestionario se encuentra debidamente elaborado y validado para todo tipo de empresa u organización.

Todas las categorías consideradas fueron oportunamente definidas, en función de los planteamientos de Toro Álvarez y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo. En definitiva, el CMT consta de 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. Los ítems están representados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de

motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le va atribuyendo a los mismos, vistos en conjunto y en relación los unos con los otros; según la selección hecha por el examinado, quien debe atribuirle o asignarle un determinado valor a cada ítems, entre cinco (5) y un (1) punto, para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

Según Toro, este mecanismo de ordenamiento forzoso supone, para los examinados, en cada grupo de ítems, resolver un conflicto de interés y de valoración, haciendo posible la identificación de las prioridades personales reales. Sin la exigencia del ordenamiento forzoso la deseabilidad social, normal, de los ítems dificultaría notablemente obtener un ordenamiento de los factores; en tal sentido, este tipo de ordenamiento conlleva a que el valor que una persona concede u otorga a un factor deba descontárselo a otro, ello nos permite inferir que los valores más altos que se registren en un determinado perfil motivacional revelan los valores, los intereses y las preferencias más altas del examinado, sin que ello signifique que los otros factores y sus respectivos valores sean rechazados o despreciados por el examinado.

## 2. **ELEMENTOS:**

### Condiciones motivacionales internas

- Logro
- Poder
- Afiliación
- Autorrealización
- Reconocimiento

### Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

- Dedicación a la Tarea
- Aceptación de la Autoridad
- Aceptación de Normas y Valores

- Requisición
- Expectación

Condiciones motivacionales externas

- Supervisión
- Grupo de Trabajo
- Contenido del trabajo
- Salario
- Promoción

3. **FICHA TÉCNICA**

**A. NOMBRE DEL INSTRUMENTO**

Cuestionario de Motivación para el trabajo CMT.

**B. OBJETIVO**

Identificar y valorar en el personal cinco factores de motivación interna, cinco de motivación externa y cinco medios preferidos para obtener retribución en el trabajo.

**C. NÚMERO DE REACTIVOS QUE LO CONFORMAN**

Setenta y Cinco (75).

**D. INDICADORES PSICOMÉTRICOS**

- a) **CONFIABILIDAD (MÉTODO)**

## Cuadro N° 02: Resultados de los análisis de confiabilidad

<b>CMI</b>	<i>Alfa</i>	<b>CME</b>	<i>Alfa</i>	<b>MPR</b>	<i>Alfa</i>
<i>Logro</i>	,657	<i>Supervisión</i>	,705	<i>Dedicación a la Tarea</i>	,549
<i>Poder</i>	,630	<i>Grupo de Trabajo</i>	,720	<i>Aceptación de la Autoridad</i>	,295
<i>Afiliación</i>	,693	<i>Contenido del Trabajo</i>	,687	<i>Aceptación de Normas y Valores</i>	,059
<i>Autorrealización</i>	,682	<i>Salario</i>	,827	<i>Requisición</i>	,349
<i>Reconocimiento</i>	,485	<i>Promoción</i>	,765	<i>Expectación</i>	,433

### b) **VALIDEZ (MÉTODO)**

Constatada mediante análisis Clúster con el método de conglomerados jerárquicos, que “intenta identificar grupos relativamente homogéneos de casos (o de variables) basándose en las características seleccionadas, mediante un algoritmo que comienza con cada caso (o cada variable) en un conglomerado diferente y combina los conglomerados hasta que sólo queda uno. Las medidas de distancia o similitud se generan mediante el procedimiento Proximidades.” (Extraído de SPSS, **Comité Científico Mayo 05 de 2015**)

Los resultados muestran que los ítems de Reconocimiento p3e y p5c se conglomeran con los ítems de Afiliación, por su parte el ítem de Logro p5d se conglo mer a con Reconocimiento. Se recomienda ajustar estos tres ítems que presentan imprecisión.

En los Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo

(MPR) se encuentra que el ítem p6a de Aceptación de Normas y Valores se conglo mer a con Expectación, y el p10e también de Aceptación de Normas y Valores lo hace con Aceptación de la Autoridad. En el conglomerado tres se agrupan los ítems: p6c de Expectación, todos los de Dedicación a la tarea, p6e de Aceptación de la autoridad, p7c, p8c, p9a de Aceptación de normas y valores y p10b de Requisición. La dimensión dominante en el conglomerado es entonces Dedicación a la tarea. Esto indica que es preciso ajustar los ítems que no pertenezcan a ella, es decir el p6c, p6e, p7c, p8c, p9a y p10b. El análisis con los MPR nos muestra que la más afectada de las dimensiones es Aceptación de normas y valores ya que sus ítems se repartieron en tres conglomerados diferentes..

Se destaca que en las Condiciones Motivacionales Externas todos los ítems se ajustan de manera exacta al conglomerado que pertenece. Estos resultados evidencian la pertinencia del análisis Cluster de Conglomerados en el instrumento.

**Cuadro N°03: Resultados de los análisis de validez**

Conglomerado de pertenencia		5 conglomerados	Conglomerado de pertenencia		5 conglomerados	Conglomerado de pertenencia		5 conglomerados
Caso			Caso			Caso		
p1a	1	1	p6a	26	1	p11a	51	1
p1b	2	2	p6b	27	2	p11b	52	2
p1c	3	3	p6c	28	3	p11c	53	3
p1d	4	4	p6d	29	3	p11d	54	4
p1e	5	5	p6e	30	3	p11e	55	5

p2a	6	1	p7a	31	3	p12a	56	2
p2b	7	3	p7b	32	2	p12b	57	3
p2c	8	2	p7c	33	3	p12c	58	4
p2d	9	5	p7d	34	1	p12d	59	1
p2e	10	4	p7e	35	4	p12e	60	5
p3a	11	2	p8a	36	2	p13a	61	2
p3b	12	3	p8b	37	3	p13b	62	4
p3c	13	5	p8c	38	3	p13c	63	1
p3d	14	4	p8d	39	4	p13d	64	3
p3e	15	3	p8e	40	1	p13e	65	5
p4a	16	3	p9a	41	3	p14a	66	4
p4b	17	1	p9b	42	3	p14b	67	2
p4c	18	2	p9c	43	5	p14c	68	5
p4d	19	5	p9d	44	1	p14d	69	3
p4e	20	4	p9e	45	4	p14e	70	1
p5a	21	2	p10a	46	3	p15a	71	4
p5b	22	3	p10b	47	3	p15b	72	2
p5c	23	3	p10c	48	4	p15c	73	1
p5d	24	1	p10d	49	1	p15d	74	5
p5e	25	5	p10e	50	4	p15e	75	3

## E. RELACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES QUE EVALÚA

**Variables:** Logro, Poder, Afiliación, Auto-realización, Reconocimiento, Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido de Trabajo, Salario, Promoción, Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición, Expectación.

**Indicadores:** Orientación al Éxito, Orientación a la Tarea, Adaptabilidad Social, Internalidad, Externalidad.

**F. MUESTRA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO**

1867 casos.

**G. FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN PSICOMÉTRICA**

Mayo de 2015

**H. RESPONSABLE DEL PROCESO PSICOMÉTRICO**

Comité Científico

**Categorización de Intervalos según Nivel Cualitativo:**

Según el valor ponderado identificado para el sujeto evaluado, el evaluador deberá identificar a que nivel cualitativo pertenece según la siguiente clasificación:

**Cuadro N° 04: Intervalos según Rango Cualitativo**

**Puntajes PT:**

- 0 – 20 : interés o valoración excepcionalmente bajo.
- 21 – 40 : interés o valoración relativamente bajo, posibilidad de activación del factor limitada
- 40 – 60 : interés o valoración promedio (normal o común).
- 61 – 80 : interés o valoración relativamente altos, posibilidad de activación del factor.
- 81 – 100 : interés o valoración

## **Cuestionario de Motivación para el Trabajo**

### **Cuadernillo de Trabajo**

## **Cuestionario de Motivación para el Trabajo**

### **C M T**

---

## **CUADERNILLO DE ITEMS**

### **Instrucciones Generales**

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para Ud. y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Este cuestionario está dividido en tres partes, con sus respectivas descripciones sobre las afirmaciones que representan. De manera general, usted debe tener en cuenta las siguientes instrucciones:

#### **INSTRUCCIONES GENERALES:**

Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas mentalmente según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que consideró en segundo lugar y continúe en orden ascendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia. Una vez ordenadas las cinco afirmaciones escriba el número de orden que le dio a cada afirmación en el paréntesis ( ) que aparece a lado de cada ítem correspondiente. Recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Todas las respuestas dadas por Ud. son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que se requiere es su veracidad. Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez, de la manera veraz y espontánea.

**RECUERDE QUE DEBE ASIGNAR UN VALOR DIFERENTE A CADA AFIRMACIÓN  
DENTRO DEL GRUPO.**

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER.**

**PARTE I:** A continuación usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que tienen para usted, escribiendo en el paréntesis ( ) que aparece a lado de cada ítem, el número (del 1 al 5) según el orden que le dio a cada afirmación.

**1. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- ( ) Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
- ( ) Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
- ( ) Saber que otras personas me aprecian.
- ( ) Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar en la calidad de los resultados.
- ( ) Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

**2. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- ( ) Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta.
- ( ) Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
- ( ) Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- ( ) Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.
- ( ) Poder resolver con más éxito que los demás, los problemas difíciles de trabajo.

**3. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- ( ) Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
- ( ) Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
- ( ) Darme cuenta que perfecciono mis conocimientos.
- ( ) Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
- ( ) Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

**4. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- ( ) Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- ( ) Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- ( ) Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas en el trabajo.
- ( ) Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- ( ) Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.

**5. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- ( ) Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
- ( ) Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.
- ( ) Que las otras personas acepten mis méritos.
- ( ) Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
- ( ) Poder aplicar los conocimientos que poseo.

**PARTE II:** A continuación usted encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una situación deseada y enseguida se describen cinco acciones a realizar para lograr dicha situación. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que tienen para usted, escribiendo el número (del 1 al 5) según el orden que le dio a cada afirmación en el paréntesis ( ) que aparece a lado de cada ítem.

**6. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DE MIS JEFES ES:**

- ( ) Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- ( ) Con todo respecto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario.
- ( ) Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
- ( ) Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- ( ) Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

**7. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:**

- Ponerle empeño e imaginación.
- Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

**8. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:**

- Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
- Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.
- Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
- Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

**9. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:**

- Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.
- Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento.
- Darle el tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.

**10. EL MEDIO MÁS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:**

- Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
- Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo.
- Esperar que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
- Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

**PARTE III:** : A continuación usted encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que tienen para usted, escribiendo el número (del 1 al 5) según el orden que le dio a cada afirmación en el paréntesis ( ) que aparece a lado de cada ítem.

**11. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:**

- Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su género.
- Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
- Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
- Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

**12. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:**

- Ganar un Sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y de mi familia.
- Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.
- Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
- Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
- Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

**13. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:**

- ( ) Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- ( ) Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.
- ( ) Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.
- ( ) Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.
- ( ) Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

**14. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:**

- ( ) Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.
- ( ) Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.
- ( ) Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- ( ) Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- ( ) Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

**15. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:**

- ( ) Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés.
- ( ) Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- ( ) Tener un jefe que antes que exigir, me apoye y motive.
- ( ) Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
- ( ) Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades.

# **ANEXO 2:**

## **Formato de Evaluación de Rendimiento Laboral**

## Formato de Evaluación de Rendimiento Laboral

### 1. DESCRIPCIÓN:

El Formato de Evaluación de Rendimiento Laboral, ha sido realizado bajo la responsabilidad y autoría de la Gerencia Central de Potencial Humano (GCPH) del Ministerio Público, quienes definen la Evaluación de Rendimiento como **la apreciación sistemática del valor de cada individuo, determinada por la medida de sus competencias: conocimientos, habilidades y actitudes**, para lo cual la institución determina 09 factores de rendimiento a los que identifica como competencias.

### 2. DEFINICIONES:

Las competencias han sido establecidas por la Gerencia Central de Potencial Humano (GCPH) del Ministerio Público, para ello se han identificado que la definición de las mismas se respaldan en el Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias de Martha Alles (Buenos Aires, 2005), así como en la cultura organizacional de la institución:

#### VISIÓN

Somos el Ministerio Público, trabajamos por una justicia transparente, moderna y efectiva para alcanzar una sociedad pacífica con inclusión social e igualdad de oportunidades.

#### MISIÓN

Prevenir y perseguir el delito, defender la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos tutelados por la ley; representar a la sociedad, al menor y a la familia en juicio; velar por la recta y efectiva administración de justicia.

## **VALORES**

Los valores del Ministerio Público son las convicciones que los miembros de la institución tienen y que orientan su conducta y toma de decisiones en el día a día. Los valores compartidos por los miembros de nuestra organización determinan la cultura organizacional y desempeño. En ese sentido, luego de haberse efectuado el proceso participativo se identificaron los siguientes valores:

**Lealtad:** Comportamiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos, hacia alguna institución o hacia alguna persona.

**Justicia:** Permanente disposición a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde, actuando con equidad en sus relaciones con la ciudadanía.

**Vocación de Servicio:** Convencimiento del ejercicio de una actividad profesional basada en la acción de mantener una actitud empática, amable y honesta hacia los demás. Consecuentemente, es la inclinación profesional orientada a satisfacer las necesidades ajenas.

**Respeto:** Es el reconocimiento, consideración, valoración, atención o deferencia, que se debe a las personas. Es una condición para vivir, alcanzar la paz y la tranquilidad.

**Transparencia:** Es la obligación de dar cuenta de todos los actos, especialmente del uso del dinero público y prevenir los casos de corrupción, garantizando el acceso de información institucional a todos los ciudadanos.

**Solidaridad:** Apoyo o la adhesión circunstancial a una causa o interés de otros. Es la colaboración que se puede brindar para resolver una tarea en especial, es las ganas de ayudar a los demás sin intención de recibir algo a cambio.

**Probidad:** Es el actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general, desechando todo provecho ilícito o ventaja personal inapropiada.

Finalmente, el Formato de Evaluación está compuesto por los siguientes factores de rendimiento o competencias:

- a) Calidad: Realizar el trabajo de acuerdo con los requerimientos, en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.
- b) Responsabilidad: Realizar las funciones y deberes propios del cargo sin requerir supervisión y control permanente. Compromiso de las personas para realizar las tareas encomendadas.
- c) Conocimiento del trabajo: Conocer los temas del área y de la tarea que realiza, aplicando las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- d) Tolerancia a la presión: Actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.
- e) Orientación al cliente: Ayudar y servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.
- f) Desarrollo de Relaciones: Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales recíprocas y de calidad o redes de contactos con distintas personas.
- g) Compromiso Institucional: Estar Identificado e involucrado con los objetivos institucionales asumiéndolos como propios.
- h) Iniciativa: Tener actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar en el desarrollo de las labores o para realizar cualquier acto.
- i) Ética Pública: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales.

### **3. CALIFICACIÓN**

La calificación de cada factor de rendimiento en el Formato de Evaluación de Rendimiento Laboral está a cargo de los participantes, quienes deberán señalar con “X” la alternativa de calificación por cada competencia en un intervalo de calificación con puntajes del 01 al 06; mientras que la Gerencia de Central de Potencial Humano determinará el Porcentaje de Calificación del evaluado y establecerá el Nivel de calificación de acuerdo a la tabla de intervalos de puntaje:

**Intervalos para nivel de calificación según Puntajes PT:**

Intervalos Puntaje T		Nivel de Calificación
1	2.25	Inferior
2.25	3.5	No Satisfactorio
3.5	4.75	Adecuado
4.75	6	Superior

A fin de realizar el proceso de evaluación se establece cuatro niveles de calificación a los que la GCPH los describe como:

- Insuficiente (IN): Durante el período, el factor de rendimiento no se presenta o es casi nulo.
- No Satisfactorio (NS): Durante el período, el factor de rendimiento dista mucho de los niveles esperados.
- Adecuado, Grado 1 y Grado 2: Durante el período, el factor de rendimiento se orienta a los niveles establecidos.
- Superior, Grado 1 y Grado 2: Durante el período, el factor de rendimiento se presenta de manera tal que alcanza o supera los niveles establecidos.

 <p><i>Ministerio Público Fiscalía de la Nación</i></p>	<p align="center"><b>FORMATO DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO LABORAL</b></p> <p align="center"><b>PERIODO: JULIO – DICIEMBRE</b></p> <p align="center">Personal contratado por D.Leg. N° 276 (Médicos)</p>	<p align="center"><b>Gerencia Central de Potencial Humano</b></p>
--	--	---

**La Evaluación del Rendimiento es la apreciación sistemática del valor de cada individuo, determinada por la medida de sus competencias: conocimientos, habilidades y actitudes**

**I. INSTRUCCIONES**

La Evaluación de Rendimiento debe ser hecha de manera imparcial y objetiva. Para el efecto, tenga presente las siguientes instrucciones:

1. En el campo de Observaciones, los participantes<sup>12</sup> que intervienen en el proceso de evaluación, podrán escribir lo que consideren pertinente respecto a la evaluación realizada.
2. Los niveles de la calificación y la tabla de intervalos de puntaje se expresan de la siguiente manera:
  - a.- **Insuficiente (IN):** Durante el período, el factor de rendimiento no se presenta o es casi nulo.
  - b.- **No Satisfactorio (NS):** Durante el período, el factor de rendimiento dista mucho de los niveles esperados.
  - c.- **Adecuado, Grado 1 y Grado 2:** Durante el período, el factor de rendimiento se orienta a los niveles establecidos.
  - d.- **Superior, Grado 1 y Grado 2:** Durante el período, el factor de rendimiento se presenta de manera tal que alcanza o supera los niveles establecidos.
3. Por favor, utilice lapicero azul y complete con letra imprenta.
4. Señale con "X" la alternativa de calificación por cada factor de rendimiento.
5. La Gerencia de Administración de Potencial Humano determinará el Porcentaje de Calificación del evaluado de acuerdo a la tabla de intervalos de puntaje.

<sup>1</sup> Los participantes en el Proceso de la Evaluación de Rendimiento son Evaluado (servidor), Evaluador (supervisor inmediato del servidor) y Refrendador (jefe inmediato del evaluador).

 <b>Ministerio Público</b> <b>Fiscalía de la Nación</b>	<b>FORMATO DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO LABORAL</b>  <b>PERIODO: JULIO – DICIEMBRE</b>  Personal contratado por D.Leg. N° 276 (Médicos)	<b>Gerencia Central de Potencial Humano</b>
--	--	---

**DATOS GENERALES DEL EVALUADO**

Apellidos y Nombres			Nro. DNI	
Dependencia		Cargo		

**II. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO (Deberá marcar una sola "X" para cada factor):**

Evaluador, antes de iniciar la calificación, lea cuidadosamente la descripción de cada factor de rendimiento y califique, según su opinión, todos los factores respecto al evaluado.

FACTOR DE RENDIMIENTO: COMPETENCIAS	Niveles de la calificación e Intervalos					
	IN	NS	Adecuado		Superior	
			Grado 1	Grado 2	Grado 1	Grado 2
1. <i>Calidad: Realizar el trabajo de acuerdo con los requerimientos, en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.</i>	1	2	3	4	5	6
2. <i>Responsabilidad: Realizar las funciones y deberes propios del cargo sin requerir supervisión y control permanente. Compromiso de las personas para realizar las tareas encomendadas.</i>	1	2	3	4	5	6
3. <i>Conocimiento del trabajo: Conocer los temas del área y de la tarea que realiza, aplicando las destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.</i>	1	2	3	4	5	6
4. <i>Tolerancia a la presión: Actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.</i>	1	2	3	4	5	6
5. <i>Orientación al cliente: Ayudar y servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.</i>	1	2	3	4	5	6
6. <i>Desarrollo de Relaciones: Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales recíprocas y de calidad o redes de contactos con distintas personas.</i>	1	2	3	4	5	6
7. <i>Compromiso Institucional: Estar Identificado e involucrado con los objetivos institucionales asumiéndolos como propios.</i>	1	2	3	4	5	6
8. <i>Iniciativa: Tener actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar en el desarrollo de las labores o para realizar cualquier acto.</i>	1	2	3	4	5	6
9. <i>Ética Pública: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales.</i>	1	2	3	4	5	6
<b>SUMA PARCIAL</b>						
<b>SUMA TOTAL</b>						
Observaciones: .....						% de Calificación (GEAPH)
.....						

Firma y Sello del Refrendador	Firma y Sello del Evaluador <sup>2</sup>	Firma del Evaluado
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<sup>2</sup> **Nota:** Al servidor se le debe entregar copia de esta evaluación