

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CAXAMARCA GAS S.A.CAJAMARCA EN EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Jahir Enrique Armanza Juarez

Bach. Marleny Davila Silva

Asesor:

Lic. María Del Pilar Miranda Guerra

Cajamarca - Perú

2019



DEDICATORIA

Esta tesis se la dedicamos a nuestros queridos padres por su apoyo incondicional por estar con nosotros en los momentos difíciles y darnos consejos para salir adelante y luchar para cumplir con cada una de nuestras metas trazadas y que cada día busquemos ser personas de bien.

A mis hermanos y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron conocimientos, tristezas y alegrías a lo largo de estos cinco años de formación académica y a todas esas personas que hicieron posible que este sueño se haga realidad.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la vida y permitirnos culminar de manera satisfactoria esta etapa de nuestras vidas, por darnos sabiduría y fuerza espiritual para alcanzar uno de nuestro más grandes sueños que es culminar de manera satisfactoria la carrera,

A la universidad y todos los docentes por brindarnos los conocimientos y herramientas necesarias para culminar nuestros estudios y lograr ser profesionales competitivos y exitosos.

A la Licenciada en Administración María del Pilar Miranda Guerra por su asesoría y dirección que fue de gran ayuda para hacer realidad el presente trabajo de investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
Capítulo I. Introducción	8
Capítulo II. Metodología.....	52
Capítulo III. Resultados	66
Capítulo IV. Discusión y Conclusiones.....	77
REFERENCIAS	83
Anexos.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS	40
TABLA N° 2 MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA	46
TABLA N° 3 OPERACIONALIZACIÓN DE MOTIVACIÓN LABORAL.....	52
TABLA N° 4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	58
TABLA N° 5 ESCALA DE LIKERT	64
TABLA N° 6 RANGOS DE AMPLITUD DE MOTIVACIÓN LABORAL	65
TABLA N° 7 RANGOS DE AMPLITUD DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	65
TABLA N° 9 NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL	66
TABLA N° 9 NIVEL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	68
TABLA N° 10 CORRELACIÓN DE PERASON	70
TABLA N° 11 PRUEBA DE CHI CUADRADO.....	71
TABLA N° 12 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	72
TABLA N° 13 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN EXRÍNSECA.....	73
TABLA N° 14 RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN.....	74
TABLA N° 15 RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 PIRÁMIDE DE MASLOW	21
FIGURA N° 2 VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL.....	67
FIGURA N° 3 VARIABLE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	69

Resumen

La presente investigación, tiene como objetivo general determinar la relación entre el nivel de la motivación y el nivel de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Caxamarca GAS S.A. Cajamarca en el año 2017.

El tipo de investigación es básica, transversal correlacional. Se trabajó con una población de 25 colaboradores a los cuales se les aplicó una hoja censal, la que consta de 40 ítems, 23 que pertenecen a la variable motivación laboral y los 17 restantes a la evaluación del desempeño laboral. Para evaluar el grado de satisfacción de cada colaborador en cuanto a los ítems propuestos se utilizó la escala de Likert donde 5 es siempre, 4 casi siempre, 3 a veces, 2 casi nunca y 1 nunca.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que existe una relación directa significativa entre ambas variables de estudio lo que a su vez indica que a mayor motivación laboral mayor será el resultado de la evaluación del desempeño laboral, afirmación que respalda el coeficiente de Pearson con un (0.705). El Chi² de (0.013) nos indica que se acepta la hipótesis, puesto que es menor que el nivel de significancia de 5%. En cuanto al nivel de motivación se encontró que el 60% de los colaboradores de la empresa CAXAMARCA GAS S.A. muestra un nivel alto de motivación laboral, mientras que el 12% se encuentra en un nivel bajo de motivación y en la variable Evaluación del desempeño laboral el 72% se encuentran en un nivel alto, mientras el 16% en un nivel bajo.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, motivación laboral.

Capítulo I. Introducción

1.1. Realidad problemática

El entorno actual en el que se desarrollan las empresas está inmerso en un mundo en el que los seres humanos son tan cambiantes en cuanto a sus necesidades, es por ello que las organizaciones buscan ser referentes, líderes en el mercado, modelos a seguir de sus competidores y lograr posicionamiento. Pero hay que tener en cuenta que la empresa no funciona sola, pues necesita de personas que ayuden a cumplir con las metas establecidas, es por este motivo que se vuelve tan importante y tal vez indispensable, implementar estrategias de motivación para los colaboradores puesto que de ellos dependerá el éxito o el fracaso de la empresa.

Frente a esto Chiavenato (2011) nos dice las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo. Por lo tanto, si el capital Humano es el activo más importante de una organización, conocer los motivos que le generan satisfacción es fundamental para mantenerlos comprometidos y satisfechos. Es por esta razón que la motivación debe ser entendida como las razones que le permiten al individuo desarrollar sus labores de manera eficiente y con un alto grado de compromiso.

Tal como lo afirma Cubas (Burga & Wiese, 2018) las personas son lo más valioso de una organización y de la sociedad, debido a que son capaces de seguir perfeccionándose a lo largo de sus vidas, adquiriendo más conocimiento y experiencia.

Sin embargo, para los gerentes de recursos humanos es desafiante identificar cuáles son sus impulsos, motivos y necesidades de sus colaboradores; para que a través de estrategias específicas se logre mayores y mejores resultados tanto personales como organizacionales. Es por ello que la empresa Caxamarca Gas S.A. debe lograr lo anteriormente dicho ya que esto ayudará a elevar la motivación en sus trabajadores que actualmente se muestran desmotivados, así mismo logrará fidelizarlos lo que a su vez permitirá una menor rotación y ausentismo de personal dentro de la empresa. Por lo tanto, si el gerente actúa y decide pensando en lo mejor para los demás y para la organización este evitará el fracaso de una empresa.

También es importante mencionar que existen factores motivadores intrínsecos y extrínsecos según la clasificación de Herzberg en donde nos indica que los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, el progreso y el crecimiento son los factores que generan motivación mientras que los factores extrínsecos como la supervisión, políticas de la compañía, relación con el supervisor, condiciones laborales, salario, relación con los compañeros, seguridad; son factores que ayudan a mantener satisfechos a los colaboradores más no son motivantes.

Ante esta perspectiva es recomendable que el área de recursos humanos de las organizaciones muestre su preocupación y trabajen con énfasis en la identificación de cuáles son los factores intrínsecos que mantienen motivados a sus colaboradores con la única finalidad de ofrecer este tipo de incentivos para lograr un alto desempeño laboral. Así como la motivación es tan importante dentro de las organizaciones también lo es la evaluación del desempeño laboral de cada uno de los integrantes de una organización.

Chiavenato (2011) presenta la perspectiva que el desempeño individual es la base del rendimiento de una organización y depende en gran medida de la motivación. Sin embargo, existen varios factores como las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo, el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo, que actúan de manera simultánea, pero la motivación es el eje principal del comportamiento de las personas.

La razón de ser de una organización es generar rentabilidad para sus accionistas es por ello que se debe realizar una constante evaluación del desempeño laboral de cada integrante de la empresa con la finalidad de medir la eficiencia con la que se han alcanzado los objetivos trazados. De no ser así servirá para identificar las dificultades y tomar acciones correctivas inmediatas además la evaluación del desempeño ayudará a mejorar constantemente a los colaboradores.

Frente a este mundo tan cambiante la empresa Caxamarca gas S.A. debe adaptarse rápidamente a los cambios para satisfacer a su público objetivo y seguir posicionada en el mercado, asimismo debe hacer conocer la relación entre la motivación Laboral y la Evaluación del Desempeño Laboral de la empresa para potenciar el desempeño de sus trabajadores y estos estén dispuestos a asumir nuevos retos y dar lo mejor para alcanzar los objetivos propuestos dando como resultado un desempeño laboral deseable.

1.1.1. Justificación.

El presente estudio se justifica por utilizar distintas teorías tanto para la variable motivación laboral como para la evaluación del desempeño laboral. La teoría de motivación laboral afirma que la motivación de un individuo surge ante una necesidad insatisfecha, estas nos permiten identificar la diversidad de necesidades de los seres humanos y que cada una de estas tiene un valor distinto para cada uno, sin embargo, todas estas teorías coinciden en que los factores intrínsecos son más motivantes que los factores extrínsecos, pero es necesario que los factores extrínsecos estén satisfechos para no generar insatisfacción. Para la variable evaluación del desempeño laboral se revisaron distintas teorías, pero para efectos de este estudio se eligió trabajar con el método de incidentes críticos por ser de fácil uso y adecuarse a las necesidades de cada organización. Además, este trabajo servirá como un precedente para estudios posteriores de la misma línea de análisis.

Asimismo, la investigación se justifica debido a que en la actualidad el recurso humano es un elemento clave para la supervivencia y éxito de las empresas, ante eso el área de recursos humanos debe innovarse constantemente creando políticas que ayuden a los colaboradores a sentirse motivados y fidelizados con la empresa. Es ahí donde radica la importancia de realizar un estudio que determine la relación entre la motivación laboral y la evaluación del desempeño laboral en la empresa Caxamarca Gas, porque este estudio permitirá analizar la situación actual en la que se encuentra, las dificultades y problemas que pueda presentar permitiendo tomar soluciones inmediatas que

permitan motivar e impulsar a los trabajadores a cumplir con las metas trazadas y por ende un buen desempeño laboral.

También se justifica, porque ayudará a identificar cuáles son los factores que motivan a sus trabajadores para establecer políticas de mejora dentro de la empresa para incrementar el desempeño laboral debido a que la empresa Caxamarca Gas S.A. presenta un nivel de motivación no favorable.

1.1.2. Limitaciones.

La principal limitación fue el horario para realizar el censo a los trabajadores sin interrumpir sus actividades, pero luego de coordinar con el jefe de producción se optó por aplicar la hoja censal a la hora de descanso, para no interrumpir con sus labores. Otra limitante fue la desconfianza de los colaboradores para contestar la encuesta debido al temor de revelar la información brindada, superada al informar que la información recolectada es confidencial.

1.1.3. Antecedentes.

Se encontraron diversas investigaciones en torno a las variables: Motivación laboral y evaluación del desempeño laboral, realizadas tanto en el ámbito internacional como nacional. Es así como se mencionarán algunas investigaciones que permitirán brindar un marco de referencia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Zapata (2013) En su “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la

Constructora Furoiani Obras y Proyecto.” Desarrollado en la ciudad de Guayaquil Ecuador. El objetivo de esta investigación fue establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos. Esta investigación es de diseño transversal correlacional causal el instrumento usado para la recolección de datos fue el cuestionario de motivación para el trabajo aplicada a una población compuesta por 38 empleados. Los resultados a los que conllevó el estudio fueron: Los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el Salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, las evaluaciones de desempeño revelan que el 50% obtuvo una puntuación aceptable, dentro de este grupo se encuentran 15 empleados del proyecto Napoli y 4 de Ciudad Santiago, mientras que el otro 50% del grupo evaluado obtuvo una puntuación regular, en el cual se encuentran 19 empleados de Ciudad Santiago.

Sum (2015) En su estudio de “Motivación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)” El objetivo de esta investigación fue establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Donde se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, con una población de 34 colaboradores a quienes se les aplicó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores. El estudio concluyó: i) la motivación influyó en el

desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. ii) la motivación produce en el personal administrativo de la empresa que realice sus actividades con entusiasmo, además se sientan satisfechos de recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. iii) con la escala de Likert se verificó que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades. iv) finalmente se observó que el desempeño laboral de los colaboradores fue favorable para la investigación y estadísticamente los resultados se encuentran dentro de la significación y su fiabilidad.

Enríquez (2014) En su estudio de “Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México” Su investigación tuvo como objetivo determinar si el grado de motivación es predictor del desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México. La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, correlacional, de campo y transversal. Se trabajó con una población compuesta por 164 empleados a quienes se les aplicó la hoja censal que constó de 67 ítems que dio como resultado que el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño de los empleados. Al realizar el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño. Se afirmó que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados, además se logró observar

que no existe una relación significativa entre el grado de motivación de los empleados y el tiempo de servicio a la institución.

Burga; Wiesse (2018) En su estudio de “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque” Esta investigación es de tipo cuantitativa con abordaje transversal descriptivo. Tuvo como objetivo describir la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque. La población estuvo conformada por diecisiete trabajadores administrativos de la empresa agroindustrial Frutos Tropicales del Norte SA, se aplicó una encuesta y después de procesar los datos se obtuvo los siguientes resultados. i) La empresa agroindustrial ubicada en la Región de Lambayeque muestra una motivación adecuada, ello gracias al buen manejo de las capacitaciones y a adecuadas relaciones interpersonales. ii) El personal administrativo expone que es necesario prestar atención a la dimensión salarial y de beneficios, para mejorar la remuneración que perciben. iii) El desempeño laboral de la empresa es adecuado, el personal considera que los productos y servicios brindados son adecuados, su productividad es alta, y cuentan con un rendimiento y actitud beneficiosa para la empresa en términos de rentabilidad.

Larico (2015) En su estudio de “Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014” El objetivo principal de esta investigación fue determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014. La

población de estudio estuvo conformada por 635 trabajadores. El instrumento utilizado fue la encuesta, la que permitió llegar a la conclusión i) Se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. ii) Se evidenció relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral. iii) Se encontró relación significativa entre los incentivos con un 40.7% que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. iv) Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico con un 65.4% y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Oliva Estrada (2017) En su estudio de “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015” Esta investigación tiene como objetivo general; describir cuál es la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera- 2015. El tipo de investigación es básica, con diseño no experimental, transversal y correlacional, se tomó como tamaño de la muestra de 130 trabajadores. Las conclusiones fueron, la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del HVLH, dichas variables se encuentran relacionados positiva y significativamente. Según los resultados obtenidos los trabajadores se encuentran con nivel de motivación bueno, con nivel alto en la motivación intrínseca, en el nivel medio en la dimensión de la motivación extrínseca y bajo

en la motivación trascendental, sin embargo, en desempeño laboral están en el nivel poco eficiente.

Urteaga Cachay (2018) En su estudio de “Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la agencia MIBANCO, Cajamarca 2018” El objetivo que tuvo esta investigación fue determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral en la agencia MIBANCO, Cajamarca 2018. La investigación fue de tipo no experimental, explicativo con diseño transversal. La población estuvo conformada por 31 colaboradores de la agencia MIBANCO. Se utilizó como instrumento un cuestionario conformado por 53 preguntas. Los resultados obtenidos evidenciaron que la motivación influyó en el desempeño laboral, así como también se concluyó que la motivación influyó en todas las dimensiones como rasgos, comportamientos, competencias, logro de metas y potencial de mejoramiento.

Reynaga (2015) En su estudio de “Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce pescetto de Andahuaylas” El trabajo es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral. Se aplicó una encuesta de opinión sobre la motivación y desempeño laboral a 100 individuos. Los resultados de la investigación i) afirman con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre la motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas. ii) Se afirmó con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre la dimensión intensidad y participación del

empleado en el Hospital Hugo Pesce Pescetto. iii) Se observó que no existe relación significativa entre la dimensión dirección y formación de desarrollo profesional en el Hospital Hugo Pesce Pescetto. iv) se puede afirmó que existe relación significativa entre la dimensión persistencia con el ambiente de trabajo en el Hospital Hugo Pesce Pescetto.

Chirito; Raymundo (2015) En su estudio de "La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del -banco interbank, tiendas en huacho, periodo 2014" El objetivo de esta investigación fue determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del Banco Interbank, Tiendas en Huacho, periodo 2014; Su investigación fue de tipo descriptivo correlacional con una población de 43 colaboradores, en donde se concluyó i) que la motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral en el Banco INTERBANK. ii) los factores higiénicos inciden de manera significativa en el desempeño laboral de Banco INTERBANK. iii) Los colaboradores sienten que la seguridad en los puestos de trabajo se encuentra en un nivel intermedio ya que la mayoría lleva laborando poco tiempo en la institución.

1.1.4. Motivación laboral.

Newstrom (2011) señala que la motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador elija un conjunto de estrategias y se conduzca de ciertas maneras. Estas conductas se dirigirán al logro de un objetivo organizacional.

Así mismo Ferreiro, Pablo; Alcázar, Manolo (2017) indica que la motivación es sencillamente impulso a actuar para lograr satisfacciones.

También tenemos la apreciación de Chiavenato:

La motivación es un proceso psicológico básico que, junto con la percepción, las cualidades, la personalidad y el conocimiento, es un elemento muy importante para comprender el comportamiento humano. La motivación también interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Así mismo menciona que la motivación es un proceso que depende de la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de un individuo para alcanzar determinada meta. (Chiavenato, 2009)

La motivación depende de elementos como:

- El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe orientar al cumplimiento de metas que define la dirección.
- La intensidad es el esfuerzo que el individuo dirige hacia un curso definido. Pero esta no siempre está relacionada con su calidad, lo que quiere decir que puede haber una incongruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende lograr.
- La persistencia es la cantidad de tiempo que una persona será capaz de mantener su esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente lo planeado. (Chiavenato, 2011)

La segunda definición coincide con lo que señala Robbins, Stephen; Judge, Timothy (2017) quien dice que la motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para alcanzar una meta.

- ***Proceso de motivación.***

Según Chiavenato (2009) existen tres fases en el proceso de motivación las cuales mencionaremos a continuación:

- Necesidades. Surgen ante un desequilibrio fisiológico o psicológico. Una necesidad significa que una persona tiene carencias como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo del ser humano se caracteriza por buscar un estado de equilibrio y cuando este se rompe surge una necesidad, que crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo.
- Impulsos. Llamados también motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, que tiene como objetivo identificar metas que una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
- Incentivos. Se encuentra al final de ciclo de la motivación, se define como algo que alivia una necesidad o reduce un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a recuperar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso.

- ***Teorías de la motivación.***

Teorías de la jerarquía de las necesidades.

Desarrollada por Abraham Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, está basada en la llamada pirámide de las necesidades la cual identifica y centra la atención en cinco niveles.



Figura N° 1 Pirámide de Maslow obtenida referencialmente del libro de Chiavenato (2011) “Comportamiento Organizacional”.

- Las necesidades fisiológicas llamadas también necesidades biológicas, exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia de la persona. Incluyen alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. (Chiavenato, 2009)
- Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo. (Chiavenato, 2009, pág. 241)
- Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto. (Chiavenato, 2009, pág. 241)

- Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo. (Chiavenato, 2009, pág. 241)
- Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Chiavenato, 2009, pág. 241)

Es importante hacer la aclaración que las necesidades humanas nunca se satisfacen por completo, pero cuando estas alcanzan un gran nivel de satisfacción deja de ser una motivación para el ser humano, es por ello que Maslow con su teoría plantea que para motivar a las personas es necesario identificar el nivel de jerarquía en que se encuentran para pasar a satisfacer el siguiente escalón y mantener a este individuo motivado. Sin embargo, las necesidades se satisfacen de manera ascendente (es decir del inferior a la cúspide) sin poder saltar ninguna de estas siendo cada de una de ellas indispensable para proceder al siguiente escalón.

Teoría de los dos factores.

Desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg también llamada teoría de la motivación e higiene. Para desarrollar esta teoría Herzberg realizó varios estudios en los que llegó a la conclusión que el rendimiento de las personas varía en función al nivel de motivación, lo que quiere decir que el rendimiento laboral estará relacionado con el bienestar o malestar laboral del trabajador. Es por ello que divide a la motivación en dos factores íntimamente relacionados los cuales mencionaremos a continuación:

Los factores higiénicos.

Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona y como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Dentro de estos factores están incluidas Supervisión, políticas de la compañía, relación con el supervisor, condiciones laborales, salario, relación con los compañeros, seguridad. Los factores higiénicos son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo. Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pero no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla en un lapso duradero. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los colaboradores. (Chiavenato, 2009)

Los factores motivacionales.

Relacionado al contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refieren a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales producen una satisfacción duradera e incrementan la productividad a niveles de excelencia. Cuando son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de los individuos y cuando son precarios acaban con ella. (Gibson, 2011)

Se refieren al contenido del puesto de trabajo, a las tareas y a los deberes relacionados con este. Los factores motivacionales son aquellos que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia. (Newstrom, 2011)

Los factores de satisfacción son:

- Logro, es el impulso que tienen los seres humanos para alcanzar un resultado esperado.
- Reconocimiento, distinción por parte de los demás ante un trabajo bien realizado.
- Responsabilidad, eventos que se refieren tanto a la responsabilidad como a la autoridad con relación al trabajo. Es decir, historia que se refieren a la autonomía que tiene el empleado sobre su propio trabajo o a la responsabilidad por el trabajo de otros. (Roncal Narváez & Céspedes Ortiz, 2018, pág. 27)
- Progreso y crecimiento, se refiere al aprendizaje de nuevas habilidades con mayores posibilidades de progreso que permitan la realización del ser humano tanto en el ámbito personal como profesional.

(Enríquez Loredo, 2014)Arbaiza (como se citó en Gutiérrez, 2015) también resalta la importancia de estar motivados intrínsecamente, menciona que normalmente consideramos que la mejor motivación es la recompensa económica, pero en la práctica lo que un individuo busca es combinación perfecta entre la motivación “moral” y la motivación económica, teniendo prioridad la primera de ellas. Ante esto la empresa debe buscar crear un ambiente propicio para estimular las emociones que ayudan a automotivarse y debe existir conciencia de que no todas las personas son iguales, por lo que las acciones dirigidas a mejorar el ambiente tendrán un toque personalizado.

Teoría de las necesidades de McClelland.

Propuesta por David McClelland. Esta teoría propone que una persona que tiene una fuerte necesidad estará motivada desarrollar conductas apropiadas para

satisfacerlas. Las necesidades de un individuo son aprendidas de la cultura de una sociedad. (Gibson, 2011)

- La necesidad de realización: es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización con respecto a un conjunto de estándares. Existen personas que tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa. (Chiavenato, 2009)
- La necesidad de poder: es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz. (Chiavenato, 2009, pág. 246)
- La necesidad de afiliación: es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones de colaboración en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión mutua. (Chiavenato, 2009)

Teoría de la autodeterminación.

Esta teoría plantea que las personas prefieren sentir que tiene pleno control sobre sus acciones, lo que implica que cualquier situación que haga sentir a una tarea que antes se disfrutaba ahora se experimente como una obligación, reducirá la motivación del colaborador. Además, esta teoría establece que las personas al sentirse impulsadas por una necesidad de autonomía, buscan como ser competentes y hacer conexiones positivas con los demás. (Robbins, Stephen; Judge, Timothy, 2017)

Gran parte de los estudios sobre la teoría de la autodeterminación en el comportamiento organizacional se ha enfocado en la teoría de la evaluación cognitiva, la cual propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco. Haciendo sentir a las personas que el trabajo que realizan es una obligación más no algo que desean hacer. (Robbins, Stephen; Judge, Timothy, 2017)

La teoría de autodeterminación sugiere tener cierta prudencia en el uso de la recompensa extrínseca como medio de motivación, y que la búsqueda de objetivos usando motivos intrínsecos aumenta más la motivación de los individuos que las recompensas extrínsecas (Robbins, Stephen; Judge, Timothy, 2017)

Teoría del establecimiento de metas.

Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas propuesta por Edwin Locke, revelan efectos extraordinarios acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño. Esta teoría fundamenta que las intenciones de trabajar para el cumplimiento de un objetivo se consideran una fuente poderosa de motivación laboral. La teoría del establecimiento de metas tiene un gran efecto empírico. Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño, que las metas difíciles cuando son aceptadas dan como resultado un alto desempeño y que la presencia de la retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia. Si la aceptación de las metas permanece constante, cuanto más difícil sea la meta mayor será el nivel de desempeño, puesto que una vez aceptada una tarea difícil el individuo mostrara un mayor esfuerzo para tratar de alcanzarlo (Robbins, Stephen; Judge, Timothy, 2017)

Existen tres factores que influyen en la relación entre las metas y el desempeño:

- Compromiso con las metas la teoría de establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando esta se hace pública. (Robbins, Stephen; Judge, Timothy, 2017, pág. 217)
- Características de la tarea en si misma las metas parecen influyen en el desempeño más significativamente cuando estas son sencillas, cuando están bien aprendidas, cuando son independientes y cuando tienen altas probabilidades de ser alcanzadas. (Robbins, Stephen; Judge, Timothy, 2017)
- Cultura nacional el establecimiento de metas individuales, específicas y difíciles tienen efectos diferentes en las diversas naciones. En las culturas colectivistas y con gran distancia del poder, los objetivos alcanzables suelen motivar más que las metas difíciles. También parece que las metas asignadas generan mayor compromiso en las culturas con mayor distancia el poder.

1.1.5. Evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. (Chiavenato, 2011, pág. 203)

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (Como se citó en Sánchez & Calderón, 2012) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y

resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Sánchez y Bustamante (Como se citó en Sánchez & Calderón, 2012) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104).

Schermerhorn (2006) define al desempeño laboral como la eficiencia de una persona, o un grupo de personas para alcanzar sus metas. El desempeño, es la piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 2011, pág. 202)

Gary & Ricardo, (2017) nos indica que la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un colaborador respecto a sus estándares de desempeño. También supone que el trabajador conoce los estándares de desempeño y recibió la información, la capacitación, la

retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia.

Mondy (2014) nos explica que el desempeño laboral, es el esfuerzo de cada persona demostrado en el área de trabajo y está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo, conforme a la motivación humana, este esfuerzo está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades de la persona y, por otra por las percepciones que el trabajador o funcionario tiene del papel que debe desempeñar en su área de trabajo.

- ***Evaluación eficiente del desempeño.***

Chiavacci (como se citó en Brazzotto) menciona que los enfoques para calificar el desempeño de una persona pueden ser:

- Habilidad-capacidades: habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad
- Interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- Comportamientos: trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- Resultados: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

Así mismo según Reis (2009) para realizar una evaluación del desempeño eficiente se requiere evaluar aspectos importantes como:

- **Comportamiento y Resultados:** Se refiere a la evaluación de la serie de responsabilidades y conocimientos de un colaborador, puesto en práctica a la hora de cumplir con sus actividades laborales.
- **Características Individuales:** Se refiere evaluar el conjunto de aptitudes que tiene un colaborador al momento de cumplir con sus actividades.

- ***Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral.***

Evaluar el desempeño de los colaboradores de toda entidad juega un papel importante, puesto que al realizar dicha evaluación esta traerá una serie de beneficios como

- Permite garantizar un clima laboral de respeto y confianza personal.
- Propicia que los colaboradores asuman responsabilidades y se propongan metas laborales.
- Desarrolla un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Genera una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal y profesional.
- Crea un propósito de dirección y de mejora continua de las personas.
- Permite diagnosticar oportunidades de crecimiento de los colaboradores en lugar de un sistema arbitrario basado en juicios. (Chiavenato, 2011)

- **La responsabilidad de la evaluación del desempeño laboral**

En las organizaciones los asuntos relacionados con los colaboradores son tratada por el área de Recursos Humanos, dicha área tienen sus propias políticas y de acuerdo a estas la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción. (Chiavenato, 2011)

El gerente.

En la mayoría de las organizaciones, el que asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados es el jefe inmediato en asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación y como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área de Recursos Humanos desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema. (Chiavenato, 2011)

La propia persona.

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y

eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 203)

Frente a este tipo de evaluación Gary & Ricardo, (2017) indica que existe un problema básico que los trabajadores se asignan puntuaciones más altas que cuando son evaluados por los supervisores o colegas.

El individuo y el gerente.

Las organizaciones administran el desempeño mediante la administración por objetivos (APO), que se orienta por el siguiente:

Formulación de objetivos mediante consenso: Los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una negociación con la finalidad de llegar a un consenso. Cuando los objetivos se alcanzan la empresa obtiene beneficio, y el evaluado, una parte directa del mismo, como un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.

Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo: el evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.

Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos: una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos

con eficacia. Esos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo necesario para alcanzar los objetivos deseados. (Chiavenato, 2011, pág. 204)

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (como se citó en Sánchez, 2012) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Sánchez y Bustamante (como se citó en Sánchez, 2012) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104).

Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos: se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva

y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado. (Chiavenato, 2011, pág. 204)

Realimentación intensa y continua evaluación conjunta: implica la realimentación para reducir la discordancia e incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

Evaluación de los pares.

Puesto que cada vez las empresas utilizan equipos auto dirigido se ha vuelto común este tipo de evaluación en donde los colegas son los encargados de evaluar a un individuo que conforma el equipo. Por lo general el empleado elige a un director de evaluación cada año. Luego esta persona selecciona a un supervisor y a 3 o 4 compañeros para evaluar el trabajo del evaluado. (Dessler, Gary & Valera, Ricardo, 2017)

El área de RH.

Esta opción es común en las organizaciones conservadoras, pero el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización en donde cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

La comisión de evaluación.

Es responsabilidad de una delegación. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas el cual incluye a personas que pertenecen a diversas áreas, estas puedan ser permanentes y estables. Los permanentes participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. (Chiavenato, 2011)

Ante la evaluación realizada por (Dessler, Gary & Valera, Ricardo, 2017, pág. 187) la comisión de evaluación nos señala que resulta ventajoso ya que ayuda a evitar problemas como el sesgo de utilizar a un solo evaluador. Así mismo permite que diferentes evaluadores observen distintas facetas del desempeño de un trabajador.

Evaluación de 360°.

Comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados. (Chiavenato, 2011, pág. 205)

Realizar una evaluación de 360° tiene como objetivos:

- Conocer el desempeño individual de cada evaluado de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto de trabajo.
 - Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
 - Llevar a cabo acciones personalizadas con la finalidad de mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la empresa.
 - El principal objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de los individuos.
- ***Beneficios de la evaluación del desempeño.***

Robbins (como se citó en Sánchez & Calderón, 2012) una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados.

Chiavenato (2011) afirma que Cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y al largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa.

Beneficios para el jefe.

Le permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre

todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. (Herrera, 2016)

Le permite proponer medidas orientadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, mediante el cual se evalúa cómo está su desempeño.

Beneficios para el Evaluado.

Le permite conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores. (Chiavenato, 2011)

Le permite conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación de este.

Le permitirá saber qué disposiciones o medidas está tomando el jefe con la finalidad de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.) (Chiavenato, 2011)

Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la empresa.

Evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazos y definir la contribución de cada empleado a la organización. Puede identificar los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Ayuda a dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino principalmente de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

- ***Métodos de evaluación del desempeño laboral.***

Existen muchos métodos para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa los cuales vamos a desarrollar a continuación:

Método de escalas gráficas.

Es un método sencillo y popular para evaluar el desempeño laboral, lista de una serie de características de un rango de desempeño para cada uno de ellas. Luego para evaluar al trabajador se obtiene la puntuación que describe mejor el nivel de desempeño para esa característica. (Chiavenato, 2011) Entre estos hay tres opciones:

- Escalas gráficas continuas: son escalas en las que se definen los puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existe un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. (Chiavenato, 2011)

- Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación. (Chiavenato, 2011, pág. 208)
- Escalas gráficas discontinuas: se representan con gráficas de dos entradas en las entradas horizontales se colocan los factores de evaluación, y en las verticales, los grados o calificaciones de los factores. Los factores se ponderan y adquieren valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez terminada la evaluación, se cuentan los puntos de los evaluados. (Chiavenato, 2011, pág. 208)

Método de escalas gráficas

Evaluación del desempeño

Nombre del trabajador: _____ Fecha: __/__/__

Departamento/Sección: _____ Puesto: _____

Desempeño en la función: Considere sólo el desempeño actual del trabajador en su función

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento

Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior. Muy exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	Sabe lo necesario	Sane suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
Cooperación actitud ante la	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tiene un excelente espíritu	Funciona bien en el trabajo en	Normalmente colabora en el	No demuestra buena	Es reticente a colaborar

empresa el jefe y	de colaboración.	equipo.	trabajo en	disposición.
sus colegas	Gran empeño	Procura	equipo	Sólo colabora
		colaborar		cuando es muy
				necesario

Características Individuales: Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función

Comprensión de las	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
situaciones	óptima intuición	Buena	Satisfactoria	Poca intuición	Ninguna intuición ni
grado en que	y capacidad de	intuición y	intuición y	y capacidad de	capacidad de
percibe la esencia	percepción	capacidad de	capacidad de	percepción	percepción
de un problema.		percepción	percepción		
Capaz de plegarse					
a situaciones y de					
aceptar tareas					

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empeño.	Siempre tiene	Casi siempre	Algunas veces	Un poco	Tipo rutinario. No
Capacidad para crear ideas y proyectos	ideas óptimas. Tipo creativo y original	tiene buenas ideas y proyectos	presenta sugerencias	rutinario. Tiene pocas ideas propias	tiene ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos.	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuestras ideas	Realiza y pone en prácticas nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Fuente: Obtenida referencialmente del libro de Chiavenato “Comportamiento Organizacional”.

Ventajas del método de escalas gráficas

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado. (Chiavenato, 2011, pág. 208)

Desventajas del método de escalas gráficas

- No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”.
- Tiende a caer en la rutina y a estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados (Chiavenato, 2011, pág. 209)

Método de elección forzada.

Según Chiavenato (2011) Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño evaluado, por eso se llama así.

Ventajas del método de elección forzada:

El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.

(Chiavenato, 2011, pág. 212)

Desventajas del método de elección forzada

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
- No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

(Chiavenato, 2011, pág. 212)

Método de elección forzada

Evaluación del desempeño

Trabajador: _____

Puesto: _____ **Sección/Departamento:** _____

A continuación, encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote un "X" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.

	Núm.	+		Núm.	+
	-			-	
Sólo hace lo que le manden	1		Tiene miedo de pedir ayuda	41	
Comportamiento irreprochable	2		Siempre tiene su archivo en orden	42	
Acepta críticas constructivas	3		Baja producción	43	
No produce cuando está bajo presión	4		Es dinámico	44	

Cortés con terceros	5	Interrumpe constantemente el trabajo	45
Duda para tomar decisiones	6	No se somete a influencias	46
Merece toda la confianza	7	Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47
Tiene poca iniciativa	8	Nunca es desagradable	48
Caprichoso al brindar el servicio	33	Nunca hace buenas sugerencias	73
No tiene formación adecuada	34	Se nota que "le gusta lo que hace"	74
Tiene buena presencia personal	35	Tiene buena memoria	75
En su servicio siempre hay errores	36	Le gusta reclamar	76
Se expresa con dificultad	37	Impone su criterio al tomar decisiones	77
Conoce su trabajo	38	Se le debe llamar la atención regularmente	78
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	3	Es rápido	79
Siempre esperar obtener un premio	40	Es de naturaleza un poco hostil	80

Fuente: Obtenida referencialmente del libro de Chiavenato “Comportamiento Organizacional”.

Método de investigación de campo.

Este método se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúan el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 212)

Ventajas del método de investigación de campo

- Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
- Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
- Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
- Es uno de los métodos más completos de evaluación. (Chiavenato, 2011, pág. 214)

Desventajas del método de investigación de campo

- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor. (Chiavenato, 2011, pág. 214)

Método de comparación por pares.

Es un método en el que se compara a los empleados en pares: en la derecha se anotará al que se considera mejor en relación con el desempeño. Es un proceso simple de realizar pero no se recomienda su utilización debido a su ineficiencia. Este método sólo debe aplicarse cuando el evaluador tiene métodos de evaluación más completos. (Chiavenato, 2011, pág. 215)

Ventajas

- Permite conocer cuáles son los trabajadores con mejor desempeño reconociendo y haciéndoles sentir bien.
- Propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis, al igual su proceso es simple de fácil aplicación.
- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central.

Desventajas

- Limita a los trabajadores
- Este método está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.
- Al superar las dificultades puede provocar ciertos problemas o enfrentamientos entre los individuos.

Método de frases descriptiva.

En este método el evaluador señala solo las frases que caracteriza el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que en realidad demuestran lo opuesto de su desempeño (signo “-” o “N”). Y no exige obligatoriedad en la elección de frases.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación entre el nivel la motivación laboral y el nivel de evaluación desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar el nivel de motivación laboral en los colaboradores del área de producción de Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.
- Determinar el nivel de la evaluación del desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.
- Determinar la relación entre la dimensión motivación intrínseca y la variable motivación laboral en los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.

- Determinar la relación entre la dimensión motivación extrínseca y la variable motivación laboral en los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.
- Determinar la relación entre la dimensión desempeño de la función y la variable evaluación del desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.
- Determinar la relación entre la dimensión características individuales y la variable evaluación del desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.

1.4. Hipótesis

La relación entre motivación laboral y La evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017 es directa.

Capítulo II. Metodología

2.1. Operacionalización de variables

2.1.1. Variable N° 1 motivación laboral.

Tabla N° 3

Operacionalización de motivación laboral

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Concepto operacional	Indicadores	Ítems
	<p>Newstrom (2011)</p> <p>señala que la motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador elija un conjunto de</p>	Motivación	<p>Conjunto de conductas que un individuo adopta con el fin de lograr satisfacer sus necesidades de</p>	<p>Nivel de percepción sobre capacitaciones y crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted considera que los ascensos en su institución se hacen de forma justa e imparcial? • ¿Recibe capacitaciones para desempeñar correctamente su trabajo?

<p>Motivación Laboral</p>	<p>estrategias y se conduzca de ciertas maneras. Estas conductas se dirigirán al logro de un objetivo organizacional.</p>	<p>Intrínseca (Motivacionales)</p>	<p>autorrealización sin percibir ningún estímulo externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las capacitaciones que usted recibe le han ayudado a cumplir las metas de manera más eficiente? • ¿Usted ha recibido capacitaciones en el último año, que hayan impactado en su crecimiento personal? • ¿Considera que su trabajo le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional? • ¿A usted le permiten desarrollar su trabajo según sus conocimientos?
-------------------------------	---	------------------------------------	---	--

Nivel de percepción sobre reconocimiento

- ¿Usted ha recibido algún incentivo (felicitaciones o bonos) por parte de la empresa cuando ha realizado un trabajo bien hecho?

Nivel de percepción sobre responsabilidad

- ¿Se siente comprometido con las actividades que realiza?
- ¿Usted conoce y cumple el reglamento institucional?

Nivel de percepción sobre logro

- ¿Considera usted que sus logros laborales son importantes para la empresa?

- ¿Usted logra sobrepasar las metas establecidas por la empresa?

Motivación	Es el conjunto de estímulos externos que recibe un individuo para cumplir sus actividades.	Nivel de percepción sobre supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El jefe supervisa constantemente su trabajo? • ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato en cuanto a su trabajo realizado?
Extrínseca (Higiénicos)		Nivel de percepción sobre políticas de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted recibe oportunidades de crecimiento económico y profesional por parte de la institución? • ¿El seguro que le brinda la empresa cumple con sus expectativas?

-
- ¿Considera justa la remuneración que percibe por el trabajo que realiza?
 - ¿La empresa le brinda a usted los beneficios que por ley le corresponde?
-
- Nivel de percepción sobre condiciones Laborales
- ¿Cuenta con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar su trabajo?
 - ¿No existen riesgos físicos ni psicológicos en su puesto de trabajo?
 - ¿Usted está satisfecho con su horario de trabajo?
-

-
- | | |
|--|--|
| Nivel de percepción sobre relaciones interpersonales | <ul style="list-style-type: none">• ¿Usted cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre compañeros de trabajo?• ¿La relación laboral que tiene usted con su jefe inmediato es buena?• ¿Su jefe se comunica de manera efectiva con usted y con sus compañeros de trabajo? |
|--|--|

Fuente: Obtenida referencialmente de la teoría de Herzberg.

2.1.2. Variable N°2 Evaluación del desempeño laboral

Tabla N° 4

Operacionalización de evaluación del desempeño laboral

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Concepto operacional	Indicadores	Ítems
	la evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia,	Desempeño en la función	Se refiere a una serie de responsabilidades y conocimientos de un colaborador, puesto en práctica a la hora de cumplir con sus actividades laborales.	Nivel de percepción sobre cumplimiento de los objetivos y tareas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La cantidad de trabajo que se le asigna a usted es el adecuado con sus posibilidades? • ¿Logra alcanzar los objetivos establecidos en el tiempo asignado? • ¿La precisión con la que usted realiza sus labores es considerado satisfactorio?
				Nivel de percepción sobre	

<p>Evaluación del Desempeño laboral</p>	<p>desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.</p> <p>(Chiavenato, 2011, p. 203)</p>	<p>esmero y orden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Al tiempo que usted realiza su trabajo lo hace con orden y esmero? • ¿Usted es cuidadoso en la realización de sus actividades con la finalidad de cumplir de manera efectiva con su trabajo?
		<p>Nivel de percepción sobre conocimiento del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce cada uno de los procesos que debo seguir para realizar su trabajo y cumplo con cada uno de ellos?

- Nivel de percepción sobre cooperación
- ¿Recibe el apoyo de sus compañeros para el cumplimiento de las metas institucionales?
 - ¿Usted tiene una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo?
 - ¿Comparte sus conocimientos y experiencias con sus nuevos compañeros de trabajo?

Se refiere al conjunto de aptitudes que tiene un colaborador al momento de

Características

Nivel de percepción sobre capacidad resolución de

- ¿Propone soluciones ante los percances laborales que se presentan en el día a día?

individuales	cumplir con sus actividades.	problemas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Usted es capaz de solucionar cualquier problema de manera efectiva? • ¿Usted es capaz de aceptar las críticas que le hacen y toma en cuenta las recomendaciones que se le hacen?
Nivel de	percepción sobre la creatividad		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Propone usted nuevas ideas para mejorar los procesos y desarrollar de manera óptima su trabajo? • ¿Propone usted ideas innovadoras para poner en marcha nuevos proyectos?

-
- | | |
|------------------|-------------------------------------|
| Nivel de | • ¿Usted Muestra proactividad |
| percepción sobre | para desarrollar de manera |
| capacidad de | efectiva sus labores diarias? |
| realización | • ¿Toma la iniciativa para realizar |
| | cada una de las |
| | responsabilidades encargadas? |
| | • ¿Usted es capaz de conectar |
| | ideas para desarrollar de manera |
| | efectiva las nuevas metas |
| | trazadas? |

Fuente: Obtenida referencialmente de Reis y Chiavenato.

2.2. Tipo de investigación

La investigación es no experimental transversal correlacional. En la presente investigación no se manipulan las variables, pues no se posee control directo sobre ellas. El propósito es describir las variables motivación laboral y la evaluación del desempeño laboral, por lo indicado se busca describir y establecer la relación existente entre estas dos variables.

2.3. Población y muestra

- Unidad de estudio: Cada colaborador de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017
- Población: Todos los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.
- Muestra: 25 colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.

El muestreo es no probabilístico por conveniencia finita. La muestra es un censo debido a que la población es pequeña, por lo tanto, se evaluará a los 25 colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos es el censo, puesto que para efectos del estudio se está tomando en cuenta a toda la población. El instrumento utilizado fue la hoja censal, la cual consta 40 ítems los primeros 23 pertenecientes a la variable motivación laboral y los 17 restantes a la variable evaluación del desempeño laboral. La evaluación del desempeño laboral para este estudio es realizado por el mismo individuo esta forma de evaluación puede sesgar la información recolectada, sin

embargo, en las organizaciones más democráticas, es el propio individuo el responsable de su desempeño y su evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporciona el gerente o la organización. (Chiavenato, 2011). Las preguntas para la variable motivación laboral que son de autoevaluación se adaptó al método de escalas gráficas por ser de fácil uso y adaptarse para efectos de este estudio. Pero es importante aclarar que el mejor método de evaluación es el de 360° por ser el más completo y reunir la perspectiva de todos los individuos que interactúan en la organización.

Para medir el grado de conformidad de cada uno de los colaboradores en cuanto a los ítems propuestos se utilizó la escala de Likert como se muestra a continuación.

Tabla N° 5

Escala de likert

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Fuente: Obtenida referencialmente de la clasificación de Rensis Likert.

Después se realiza la sumatoria de los puntajes asignados a cada ítem y se realizó una clasificación de niveles con rangos de amplitud los cuales mostraremos a continuación:

Tabla N° 6

Rangos de amplitud de la variable motivación laboral

Motivación laboral				
	Rango de amplitud	Niveles	Intervalos	Codificación
(23) PREGUNTAS	31	Nivel bajo	23 - 53	C
(5) ESCALAS	31	Nivel medio	54 - 84	B
(3) NIVELES		Nivel alto	85 - 116	A

Fuente: Elaboración propia según rangos de amplitud.

Tabla N° 7

Rangos de amplitud de la variable evaluación del desempeño laboral

Evaluación del desempeño laboral				
	Rango de amplitud	Niveles	Intervalos	Codificación
(17) PREGUNTAS	23	Nivel bajo	17 - 39	C
(5) ESCALAS	23	Nivel medio	40 - 62	B
(3) NIVELES		Nivel alto	63 - 86	A

Fuente: Elaboración propia según rangos de amplitud.

Para el análisis de datos se utilizó el programa SPSS en el cuál se realizaron las pruebas de coeficiente de Pearson la que permitió determinar la relación entre las variables de estudio (Motivación laboral y Evaluación del desempeño laboral) y la prueba de hipótesis Chi², determinó que existe una relación directa entre las variables estudiadas.

Después de a ver sometido los datos a las pruebas estadísticas anteriormente mencionadas la hipótesis se aceptará si el P- Valué es menor a 0.05 ya que los datos son procesados a un 95 % de nivel de confianza y se podrá determinar que existe una relación directa y significativa si es que el coeficiente de Pearson es mayor a 0.05 y menor que 1.

Capítulo III. Resultados

3.1. Variable N° 1: Motivación laboral

Tabla N° 08

Nivel de motivación laboral

Estadísticos		
Motivación laboral		
N	Válidos	25
	Perdidos	0

Motivación laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	15	60,0	60,0	60,0
	Medio	7	28,0	28,0	88,0
	Bajo	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del procesamiento de datos del SPSS

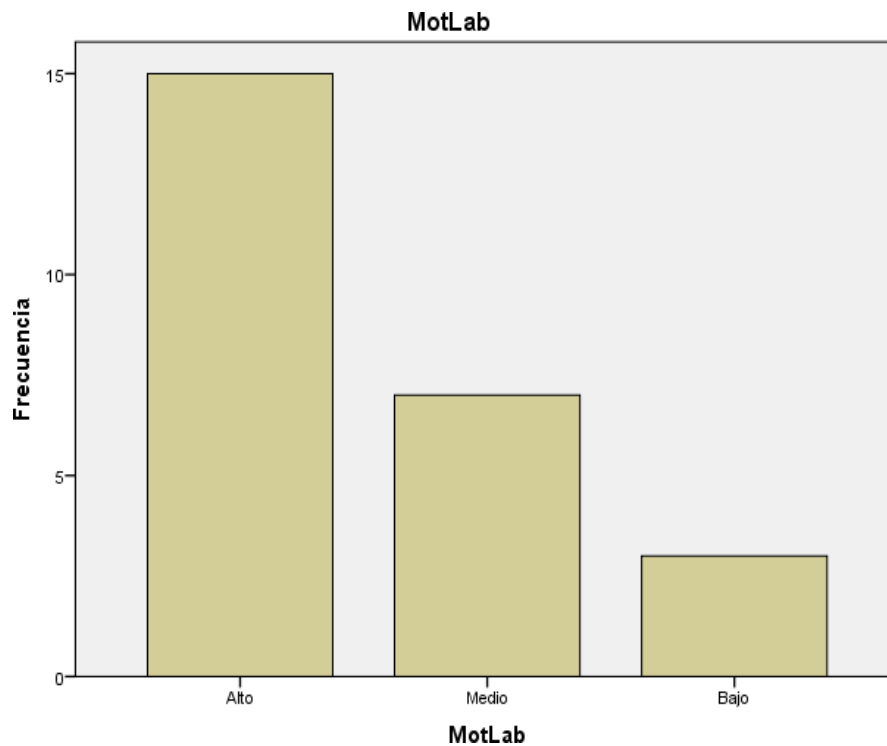


Figura N° 2 Variable motivación laboral obtenida del procesamiento de datos del SPSS

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que del 100% de encuestados de la empresa Caxamarca gas S.A., el 60% muestra un nivel de motivación alto, esto se debe a las constantes capacitaciones que reciben lo cual les permite desarrollar de manera eficiente su trabajo; del mismo modo, están los incentivos que reciben como reconocimiento por el buen trabajo que realizan y finalmente tenemos la percepción de los colaboradores de recibir un salario justo. Sin embargo, el 12% se encuentra en un nivel bajo porque sienten que los ascensos en la empresa no se dan de manera justa.

3.2. Variable N° 2: Evaluación del desempeño laboral

Tabla N° 9

Nivel de evaluación del desempeño laboral

Evaluación del desempeño laboral		
N	Válidos	25
	Perdidos	0

Evaluación del desempeño laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	18	72,0	72,0	72,0
	Medio	3	12,0	12,0	84,0
	Bajo	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Fuente: Información obtenida del procesamiento de datos del SPSS

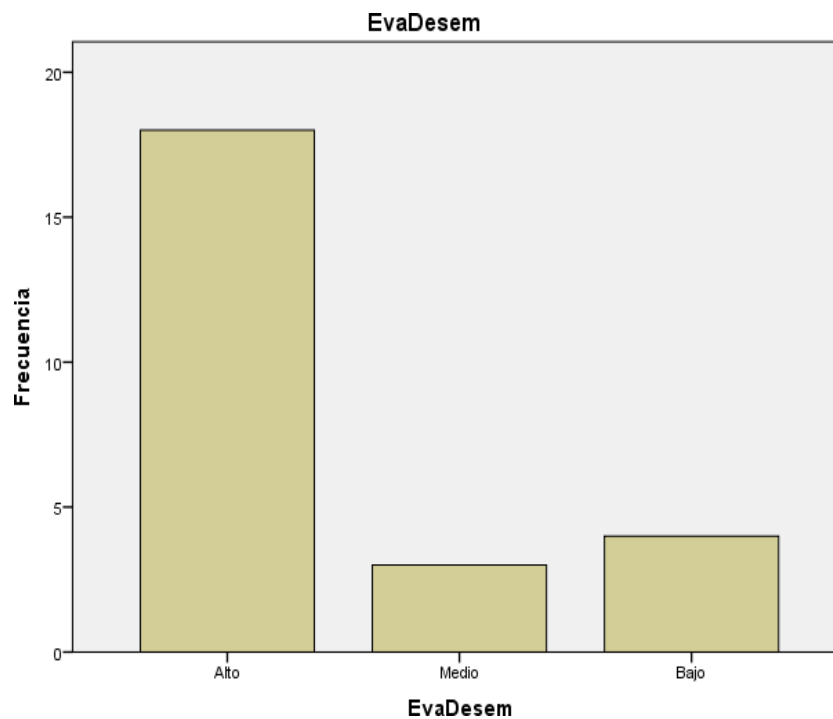


Figura N° 3 variable evaluación del desempeño laboral obtenida del procesamiento de datos del SPSS

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que del 100% de encuestados de la empresa Caxamarca Gas S.A., el 72% muestra un nivel de evaluación del desempeño laboral alto, esto gracias al logro de objetivos en el tiempo establecido, al buen trabajo en equipo que realizan y a las propuestas de mejora que ellos realizan para mejorar los procesos y desarrollar de manera óptima y ordenada su trabajo. Mientras que el 16% pertenece al nivel bajo porque no son capaces de aceptar críticas constructivas y cuando tienen a un nuevo compañero de trabajo se les hace difícil compartir sus conocimientos adquiridos.

3.3. Correlación de Pearson

Tabla N° 10

Correlación de Pearson

Correlaciones			
		Motivación laboral	Evaluación del desempeño laboral
Motivación laboral	Correlación	1	,705**
	de Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Evaluación del desempeño laboral	Correlación	,705**	1
	de Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: Información obtenida del procesamiento de datos del SPSS

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°11 se muestra el resultado del coeficiente de Pearson correspondiente a 0,705 valor que al ser positivo y mayor que el P-Valúe de 0.05 indica que existe una relación directa y significativa entre las variables Motivación laboral y Evaluación del desempeño laboral.

3.4. Chi cuadrado

Tabla N° 11

Prueba de Chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	GL	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,751 ^a	4	,013
Razón de verosimilitudes	14,662	4	,005
Asociación lineal por lineal	11,925	1	,001
N de casos válidos	25		

Fuente: Información obtenida del procesamiento de datos del SPSS

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°12 se muestra el resultado de la prueba de hipótesis χ^2 con un valor de 0.013 lo que indica que se acepta la hipótesis puesto que este es menor al nivel de significancia de 0.05, verificando con ello la existencia de una relación directa entre la motivación laboral y la evaluación del desempeño laboral.

3.5. Relación de motivación laboral y motivación intrínseca

Tabla N° 12

Relación entre motivación laboral y motivación intrínseca

Correlaciones			
		Motivación laboral	Intrínseca
Motivación laboral	Correlación de	1	,797**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Intrínseca	Correlación de	,797**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Interpretación

En la tabla N°13 se muestra el resultado del coeficiente de Pearson correspondiente a 0,797 valor que al ser positivo y mayor que el P-Valúe de 0.05 indica que existe una relación directa y significativa entre la variable Motivación laboral y la dimensión motivación intrínseca puesto que las capacitaciones y los incentivos juegan un papel importante para motivar al colaborador al realizar de manera eficiente su trabajo.

3.6. Relación de motivación laboral y motivación extrínseca

Tabla N° 13

Relación entre motivación laboral y motivación extrínseca

Correlaciones			
		Motivación laboral	Extrínseca
Motivación laboral	Correlación de	1	,673**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Extrínseca	Correlación de	,673**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: Información obtenida del procesamiento de datos del SPSS

Interpretación

En la tabla N°14 se muestra el resultado del coeficiente de Pearson correspondiente a 0,797 valor que al ser positivo y mayor que el P-Valúe de 0.05 indica que existe una relación directa y significativa entre la variable Motivación laboral y la dimensión motivación extrínseca puesto que el salario y las relaciones interpersonales son los factores extrínsecos que los ayuda a mantener motivados y comprometidos con la empresa.

3.7. Relación de la evaluación del desempeño laboral y desempeño de la función

Tabla N° 14

Relación entre evaluación del desempeño laboral y desempeño de la función

Correlaciones			
		Evaluación del desempeño laboral	Desempeño de la función
Evaluación del desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,890**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Desempeño de función	Correlación de Pearson	,890**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: Información obtenida del procesamiento de datos del SPSS

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°15 se muestra el resultado del coeficiente de Pearson correspondiente a 0,890 valor que al ser positivo y mayor que el P-Valúe de 0.05 indica que existe una relación directa y significativa entre la variable evaluación del desempeño laboral y la dimensión desempeño de la función, esto se debe a

que los colaboradores logran cumplir sus metas en el tiempo establecido realizando trabajo en equipo.

3.8. Relación de la evaluación del desempeño laboral y características individuales

Tabla N° 15

Relación entre evaluación del desempeño laboral y características individuales

Correlaciones			
		Evaluación del desempeño laboral	Características individuales
Evaluación del desempeño laboral	Correlación de	1	,826**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Características individuales	Correlación de	,826**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

Fuente: información obtenida del procesamiento de datos del SPSS

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°16 se muestra el resultado del coeficiente de Pearson correspondiente a 0,826 valor que al ser positivo y mayor que el P-

Valúe de 0.05 indica que existe una relación directa y significativa entre la variable evaluación del desempeño laboral y la dimensión características individuales, esto se debe a que los colaboradores realizan su trabajo con orden y esmero, además de aportar con nuevas ideas para mejorar los procesos y desarrollar de manera eficiente sus labores.

Capítulo IV. Discusión y Conclusiones

4.1. Discusión

Después de obtener los resultados a continuación se presenta el análisis:

El presente estudio reporta una relación significativa entre la motivación laboral y la evaluación del desempeño laboral de la empresa Caxamarca Gas S.A. Cajamarca en el año 2017, mediante la prueba de Pearson con un 0,705 y de Chi² con 0,013, así mismo Enríquez en su estudio titulado “Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México” realizado en el año 2014, demostró que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados. También Reynaga en su estudio de “Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce pescetto de Andahuaylas” en el 2015 afirmó que existe relación significativa entre la motivación y desempeño laboral del personal de Andahuaylas. Con esto queda demostrado que estos estudios encuentran resultados similares en cuanto al grado de significancia de la relación entre las variables de estudio a pesar de que estos estudios fueron realizados en empresas que pertenecen a diferentes rubros. Ante estos resultados arrojados tenemos el respaldo de Chiavenato (2011) quien tiene la perspectiva de que el desempeño individual es la base del rendimiento de una organización y depende en gran medida de la motivación.

En la motivación laboral existen factores intrínsecos y extrínsecos que influyen de manera significativa en el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017. Los cuales mencionaremos a continuación a detalle:

Dentro de los factores Intrínsecos tenemos que para un 68% de los encuestados las capacitaciones juegan un rol importante para motivarlos puesto que, les permite desarrollar de manera eficiente su trabajo. Del mismo modo Burga; Wiese En su estudio de “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque” encontró que un 82.35% de los empleados manifestaron que recibían capacitaciones adecuadas, es gracias a ello existía una motivación adecuada dentro de la empresa. Otro factor intrínseco relevante para los colaboradores de Caxamarca Gas son los incentivos recibidos con un 68% esto también afirma Zapata en su “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyecto.” En donde encontró que el reconocimiento es el motivante intrínseco de mayor influencia en el personal habiendo obtenido un 34%. Y finalmente tenemos a un 64% de los encuestados que manifiestan que el compromiso con su trabajo los mantiene motivados este resultado que se puede corroborar en el estudio “Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014” realizado por Larico quien en sus resultados evidenció que a un 65.4% de sus encuestados los motivaba el estima y el amor al trabajo.

Dentro de los factores extrínsecos con mayor influencia para mantener motivados a los colaboradores de la empresa Caxamarca Gas S.A. tenemos al salario con un 72% y las relaciones interpersonales basadas en la fomentación del compañerismo con un 66% y la relación de subordinado-jefe con un 64%. Estos mismos resultados fueron encontrados por Zapata En su “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyecto.” Quien encontró que el factor extrínseco con mayor

influencia en la motivación del personal es el Salario. Así mismo tenemos a Burga; Wiese (2018) quien en su estudio de “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque” encontró que el manejo de adecuadas relaciones interpersonales permite la existencia de una motivación adecuada en la empresa. Otro factor extrínseco que influye en la motivación de los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. es el tener seguridad física y psicológica en su ambiente de trabajo con un 60% y Larico en su estudio de “Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román – Juliaca 2014” evidenció que un 65.4% de sus encuestados mostraban inclinación por tener óptimas condiciones del ambiente físico en el que laboran.

Para avalar los resultados encontrados en estos estudios tenemos a la teoría propuesta por Herzberg quien nos menciona que la motivación está dividida en factores intrínsecos y extrínsecos en donde los intrínsecos juegan un rol importante debido a que estos mantienen motivado al personal, sin embargo, cuando los factores extrínsecos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los colaboradores.

El nivel de Evaluación del desempeño que arrojó como resultado este estudio es alto, ya que un 80% de los colaboradores cumplen los objetivos en el tiempo establecido, un 72% manifestó que realizan trabajo en equipo para el cumplimiento de metas institucionales; el 76% manifestó que proponen ideas para mejorar los procesos y desarrollar de manera óptima su trabajo, también tenemos que un 80% realiza su trabajo con orden y esmero. Estos resultados reflejan lo afirmado por Schermerhorn quien dice que el desempeño laboral es la eficiencia de una persona, o un grupo de personas para

alcanzar sus metas. El desempeño, es la piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto realizar una evaluación del desempeño dentro de una organización es de gran ayuda para lograr el éxito empresarial porque como dice Chiavenato toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

4.2. Conclusiones

- Existe una relación significativa entre la motivación laboral y la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Caxamarca Gas S.A. Cajamarca en el año 2017 según los resultados arrojados por la correlación de Pearson y de Chi2 con un valor de 0.705 y 0.013 respectivamente.
- Se concluye que los colaboradores de la empresa Caxamarca Gas S.A. Cajamarca en el año 2017 se encuentran en un nivel de motivación alto ya que después de aplicar la hoja censal encontramos que el 60% de los colaboradores manifestaron esto.
- Se concluye que el nivel de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Caxamarca Gas S.A. Cajamarca en el año 2017 es alto, esto se debe que el 72% de los encuestados manifestaron este resultado, el 12% en nivel medio y el restante un nivel bajo.
- La relación entre la variable Motivación laboral y la dimensión Motivación intrínseca es significativa resultado reflejado en el coeficiente de Pearson que corresponde a 0,797.
- Existe una relación significativa entre la variable Motivación laboral y la dimensión Motivación extrínseca con un coeficiente de Pearson de 0,673.
- Se concluye que la relación de la evaluación del desempeño laboral y la dimensión Desempeño de la función es significativa.

- El coeficiente de Pearson obtenido entre la variable evaluación del desempeño laboral y la dimensión Características individuales fue de 0,826 lo que indica que existe una relación directa entre la variable y la dimensión.

4.3. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Caxamarca gas S.A. poner énfasis en las capacitaciones, incentivos y compromiso con el trabajo, por ser los factores con mayor influencia en la motivación de sus colaboradores. Es por ello que se propone que el área de recursos humanos implemente capacitaciones cada 3 meses que permitan adquirir conocimientos para cumplir de manera eficiente los objetivos institucionales y por ende la empresa reconozca el excelente trabajo que realizan mediante incentivos (reconocimiento público y programas de desarrollo profesional). Esto a su vez hará que los trabajadores incrementen su compromiso con el trabajo que realizan.
- Se recomienda también poner atención a los factores extrínsecos como son el sueldo, trabajo en equipo y seguridad en el ambiente que laboran por ser los que obtuvieron mayor porcentaje, si bien es cierto estos factores no motivan, pero evitan la desmotivación de los colaboradores. Frente a esto se propone a la empresa Caxamarca Gas S.A. evaluar la posibilidad de motivar con bonos al área que logre cumplir de manera efectiva con sus metas establecidas logrando con esto incentivarlos monetariamente y a la vez incentivar el trabajo en equipo que brinda mejores y excelentes resultados. Además, por ser una empresa altamente riesgosa debido a la actividad principal que realiza Caxamarca Gas S.A. debe tomar las medidas preventivas necesarias para brindar seguridad a sus trabajadores en la medida que sea posible.

- Se recomienda al área del Recursos Humanos implementar un cronograma de evaluación del desempeño de los colaboradores. En donde se use el método de evaluación de 360° por ser la más completo ya que reúne las perspectivas de los diferentes individuos que conforman la empresa Caxamarca Gas S.A con la finalidad de estimular o juzgar la excelencia o cualidades de una persona al momento de desarrollar su trabajo, generar productividad y por ende mayor rentabilidad a la empresa.

REFERENCIAS

- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Argentina.
- Burga Vásquez, G., & Wiese Eslava, S. J. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chirito Maguiña, Ericka Kassandra; Raymundo Vargas, Shirley. (2015). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbak, tiendas en Huacho, periodo 2014*(Tesis de pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú.
- Dessler, Gary & Valera, Ricardo. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Enríquez Loredó, P. d. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. México: Universidad de Montemorelos.
- Ferreiro, Pablo; Alcázar, Manolo. (2017). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Perú: Pad.
- Gibson, J. L. (2011). *Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez Bazán, A. I. (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado metro del distrito de Lambayeque 2015*(Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo, Lambayeque, Chiclayo.
- Herrera, R. (2016). *Programa de evaluación del desempeño para personal administrativo*.

Panama.

Larico Apaza, R. I. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román* (Tesis de grado).

Universidad Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú.

Mondy Wayne, S. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano del Trabajador*. México: Mc Graw Hill.

Oliva Estrada, E. (2017). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital*.

Perú (Tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo, Juliaca, Perú.

Reynaga Utani, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo*

Pesce pescetto de Andahuaylas, 2015. Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.

Reis, P. (2009). *Evaluación de Desempeño*. Madrid: Verlag Dashofer Ediciones

Profesionales S.L.U.

Robbins, Stephen; Judge, Timothy. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México:

Pearson.

Sánchez Henríquez, Jorge; Calderón Claderón, Viviana. (2012). Diseño del proceso de

evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*.

Schermerhorn. (2006). *Administración*. México: Limusa Wiley.

Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*.

Guatemala: Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades.

Urteaga Cachay, K. G. (2018). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral en la agencia MIBANCO*, Cajamarca 2018 (Tesis de grado). Universidad Priva del Norte, Cajamarca, Perú.

zapata Yolanda, O. (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 Proyecto*. Ecuador: Universidad de Guayaquil Facultad de ciencias Psicológicas.

Anexo N° 1 Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Muestra	Metodología	Instrumento	Estadística
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general		La muestra está conformada por los 25 colaboradores de la empresa Caxamarca GAS S.A. en el año 2017	Tipo de investigación	Hoja censal que consta de 40 ítems.	Pearson Chi cuadrado
¿Cuál es la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca	Determinar la relación entre el nivel la motivación y el nivel de desempeño laboral en la empresa Caxamarca gas S.A. Cajamarca en el año 2017.	H ₁ Existe una relación directa significativa entre la motivación laboral y la evaluación del desempeño	Variable 1 Motivación laboral		Básica		
	Objetivos específicos		Variable 2 Evaluación del Desempeño o Laboral				
	- Determinar el nivel de motivación laboral en los colaboradores del área de				Método y diseño de		

2017?	producción de Caxamarca	laboral de los	investigación
	gas S.A. Cajamarca en el año	colaboradores	No
	2017.	de la empresa	experimental-
	- Determinar el nivel de la	caxamarca gas	transversal
	evaluación del desempeño	S.A	
	laboral en los colaboradores		
	del área de producción de		
	Caxamarca gas S.A.		
	Cajamarca en el año 2017.		
	- Determinar la relación entre la		
	dimensión motivación		
	intrínseca y la variable		
	motivación laboral en los		
	colaboradores del área de		
	producción de Caxamarca gas		

S.A. Cajamarca en el año

2017.

- Determinar la relación entre la dimensión motivación extrínseca y la variable motivación laboral en los colaboradores del área de producción de Caxamarca gas

S.A. Cajamarca en el año

2017.

- Determinar la relación entre la dimensión desempeño de la función y la variable evaluación del desempeño laboral en los colaboradores
-

del área de producción de
Caxamarca gas S.A.
Cajamarca en el año 2017.
- Determinar la relación entre la
dimensión características
individuales y la variable
evaluación del desempeño
laboral en los colaboradores
del área de producción de
Caxamarca gas S.A.
Cajamarca en el año
2017.

Anexo N° 2 Análisis de fiabilidad

Estadísticos total-elemento					
	Media de la	Varianza de la	Correlación	Correlación	Alfa de
	escala si se	escala si se	elemento-	múltiple al	cronbach si se
	elimina el	elimina el	total	cuadrado	elimina el
	elemento	elemento	corregida		elemento
P01	143,6800	708,143	,738	.	,974
P02	143,6000	723,583	,597	.	,974
P03	143,6000	717,750	,653	.	,974
P04	143,6000	717,250	,698	.	,974
P05	143,6800	710,643	,668	.	,974
P06	143,5600	706,257	,786	.	,973
P07	143,5600	716,423	,579	.	,974
P08	143,3600	714,323	,683	.	,974
P09	143,2800	717,210	,625	.	,974
P10	143,5200	716,843	,653	.	,974
P11	143,6000	719,500	,589	.	,974
P12	143,6000	715,333	,739	.	,974
P13	143,4000	727,250	,611	.	,974
P14	143,6000	712,333	,728	.	,974
P15	143,6000	708,417	,804	.	,973
P16	143,3600	720,823	,693	.	,974
P17	143,5600	706,507	,752	.	,974
P18	143,8000	719,167	,644	.	,974

P19	144,0000	716,917	,806	.	,973
P20	143,9200	717,993	,614	.	,974
P21	143,5600	735,257	,398	.	,975
P22	143,5600	730,257	,487	.	,974
P23	143,8400	735,723	,323	.	,975
P24	143,5200	712,760	,771	.	,973
P25	143,4000	713,250	,759	.	,974
P26	143,4400	700,590	,797	.	,973
P27	143,4000	712,417	,707	.	,974
P28	143,3200	708,143	,819	.	,973
P29	143,4000	698,750	,896	.	,973
P30	144,0400	711,457	,671	.	,974
P31	143,8400	722,140	,655	.	,974
P32	143,9200	719,243	,618	.	,974
P33	143,7200	712,877	,706	.	,974
P34	143,3600	714,740	,786	.	,973
P35	143,6400	704,573	,805	.	,973
P36	143,6000	719,667	,647	.	,974
P37	143,8000	706,917	,756	.	,974
P38	143,5200	711,677	,723	.	,974
P39	143,5600	708,257	,749	.	,974
P40	143,6000	711,167	,828	.	,973

Anexo N° 03 Hoja censal

Hoja censal

Estimado colaborador a continuación le presento una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista, sea veraz, objetivo y honesto, los datos que nos proporcione se tratarán de modo secreto, por lo que le garantizamos su confidencialidad y anonimato. Los mismos, que serán utilizados en un proceso de investigación, el cual busca conocer la relación entre la motivación laboral y la evaluación del desempeño laboral en la empresa.

1=Nunca

2= casi nunca

3= a veces

4= casi siempre

5= siempre

Motivación laboral	1	2	3	4	5
1. ¿Usted siente que los ascensos en su institución se hacen de forma justa e imparcial?					
2. ¿Recibe capacitaciones para desempeñar correctamente su trabajo?					
3. ¿Las capacitaciones que usted recibe le han ayudado a cumplir las metas de manera más eficiente?					
4. ¿Ha recibido capacitaciones en el último año, que hayan impactado en su crecimiento personal?					

5. ¿Siente que su trabajo le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional?					
6. ¿A usted le permiten desarrollar su trabajo según sus conocimientos?					
7. ¿Usted ha recibido algún incentivo (felicitaciones o reconocimiento) por parte de la empresa cuando ha realizado un trabajo bien hecho?					
8. ¿Se siente comprometido con las actividades que realiza?					
9. ¿Conoce y cumple el reglamento institucional?					
10. ¿Siente usted que sus logros laborales son importantes para la empresa?					
11. ¿Usted logra superar las metas establecidas por la empresa?					
12. ¿El jefe supervisa constantemente su trabajo?					
13. ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato en cuanto a su trabajo realizado?					
14. ¿Usted recibe oportunidades de crecimiento económico y profesional por parte de la institución?					
15. ¿El seguro que le brinda la empresa cumple con sus expectativas?					
16. ¿Considera justa la remuneración que percibe por el trabajo que realiza?					

17. ¿La empresa le brinda a usted los beneficios que por ley le corresponde?					
18. ¿Cuenta con los recursos suficientes (materiales, equipos, etc.) para desarrollar mi trabajo?					
19. ¿No existen riesgos físicos ni psicológicos en su puesto de trabajo?					
20. ¿Usted está satisfecho con su horario de trabajo?					
21. ¿Usted cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre compañeros de trabajo?					
22. ¿La relación laboral que tiene usted con su jefe inmediato es buena?					
23. ¿Su jefe se comunica de manera efectiva con usted y con sus compañeros de trabajo?					
Evaluación del desempeño laboral	1	2	3	4	5
24. ¿La cantidad de trabajo que se le asigna es el adecuado con sus posibilidades?					
25. ¿Logra alcanzar los objetivos establecidos en el tiempo asignado?					
26. ¿La precisión con la que usted realiza sus labores es considerado satisfactorio?					
27. ¿Al tiempo que usted realiza su trabajo lo hace con orden y esmero?					

28. ¿Usted es cuidadoso en la realización de sus actividades con la finalidad de cumplir de manera efectiva con su trabajo?					
29. ¿Conoce cada uno de los procesos que debe seguir para realizar su trabajo y cumple con cada uno de ellos?					
30. ¿Recibe el apoyo de sus compañeros para el cumplimiento de las metas institucionales?					
31. ¿Usted tiene una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo?					
32. ¿Comparte sus conocimientos y experiencias con sus nuevos compañeros de trabajo?					
33. ¿Propone soluciones ante los percances laborales que se presentan en el día a día?					
34. ¿Usted es capaz de solucionar cualquier problema de manera efectiva?					
35. ¿Usted es capaz de aceptar las críticas que le hacen y toma en cuenta las recomendaciones que se le hacen?					
36. ¿Propone usted nuevas ideas para mejorar los procesos y desarrollar de manera óptima su trabajo?					
37. ¿Propone usted ideas innovadoras para poner en marcha nuevos proyectos?					

38. ¿Usted Muestra proactividad para desarrollar de manera efectiva sus labores diarias?					
39. ¿Toma usted la iniciativa para realizar cada una de las responsabilidades encargadas?					
40. ¿Usted es capaz de conectar ideas para desarrollar de manera efectiva las nuevas metas trazadas?					

ANEXO N° 3 VALIDACIONES

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: WALTER TERÁN RAMÍREZ
 1.2. Especialidad: ADMINISTRACION - ECONOMIA
 1.3. Cargo actual: DOCENTE
 1.4. Grado académico: DOCTOR
 1.5. Institución: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
 1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO
 1.7. Lugar y fecha: CAJAMARCA 18 DE FEBRERO DEL 2019.

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	10	32				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{42}{50} \times 100 = 84\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....



.....
 Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 11 de febrero de 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total		4				0

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 80\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

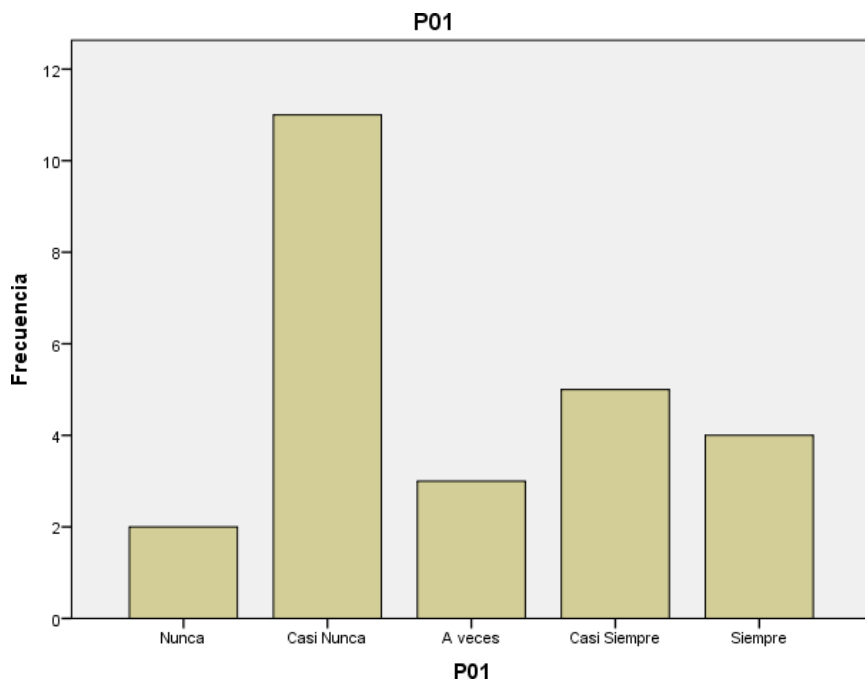
Instrumento validado de los bachilleres Marleny Dávila Silva y Jahir Armanza



.....
Firma y sello del Experto

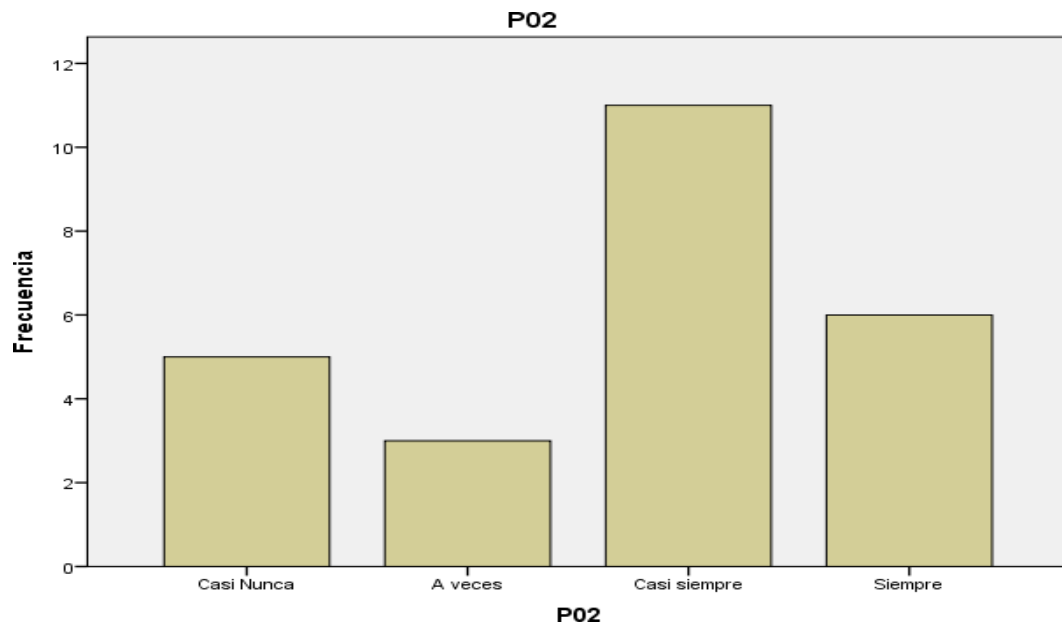
Anexo N° 04: Resultados por cada pregunta

P01					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	Casi Nunca	11	44,0	44,0	52,0
	A veces	3	12,0	12,0	64,0
	Casi Siempre	5	20,0	20,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



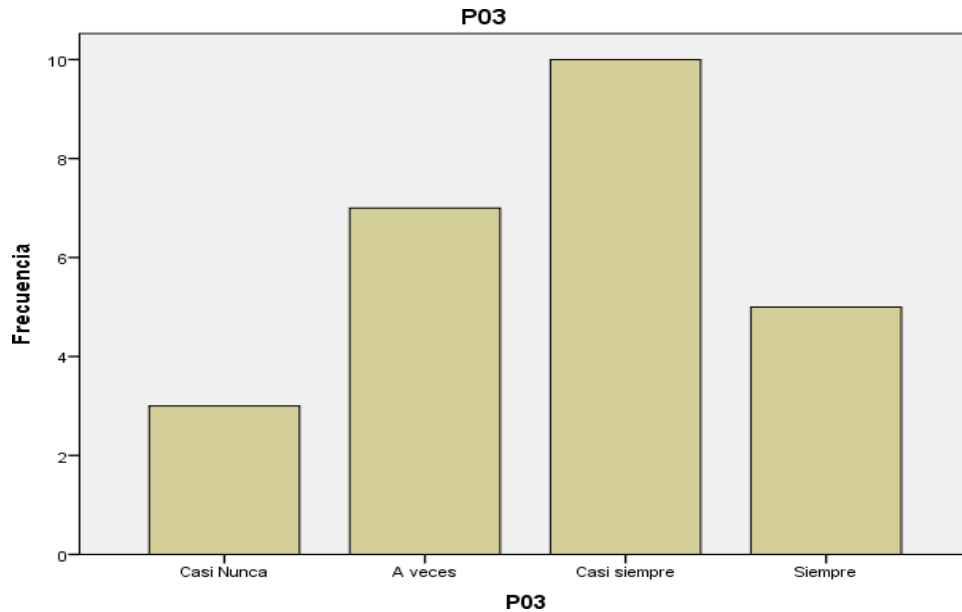
P02

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	5	20,0	20,0	20,0
	A veces	3	12,0	12,0	32,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



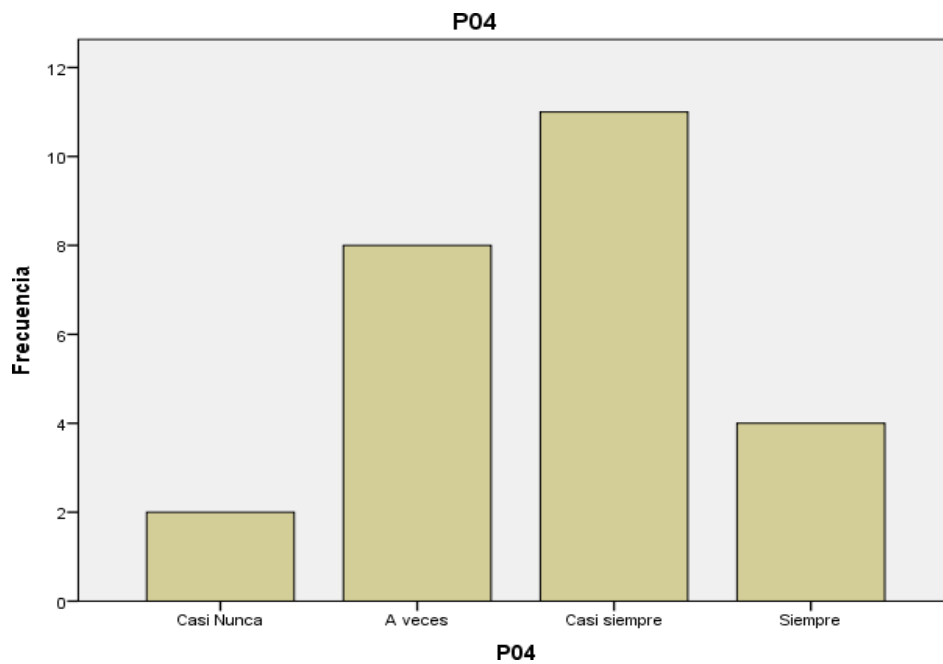
P03

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	7	28,0	28,0	40,0
	Casi siempre	10	40,0	40,0	80,0
	Siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



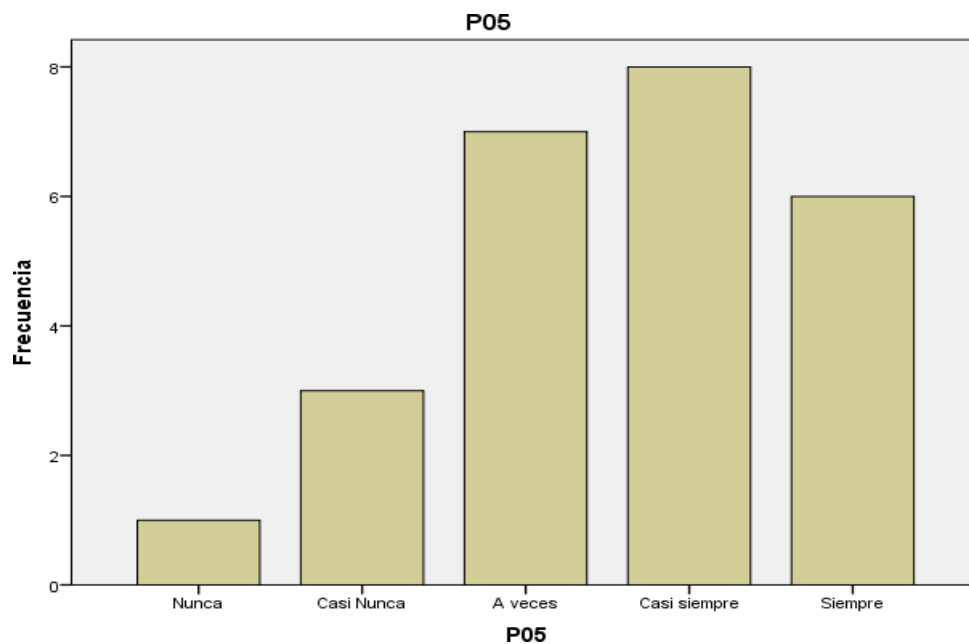
P04

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	A veces	8	32,0	32,0	40,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



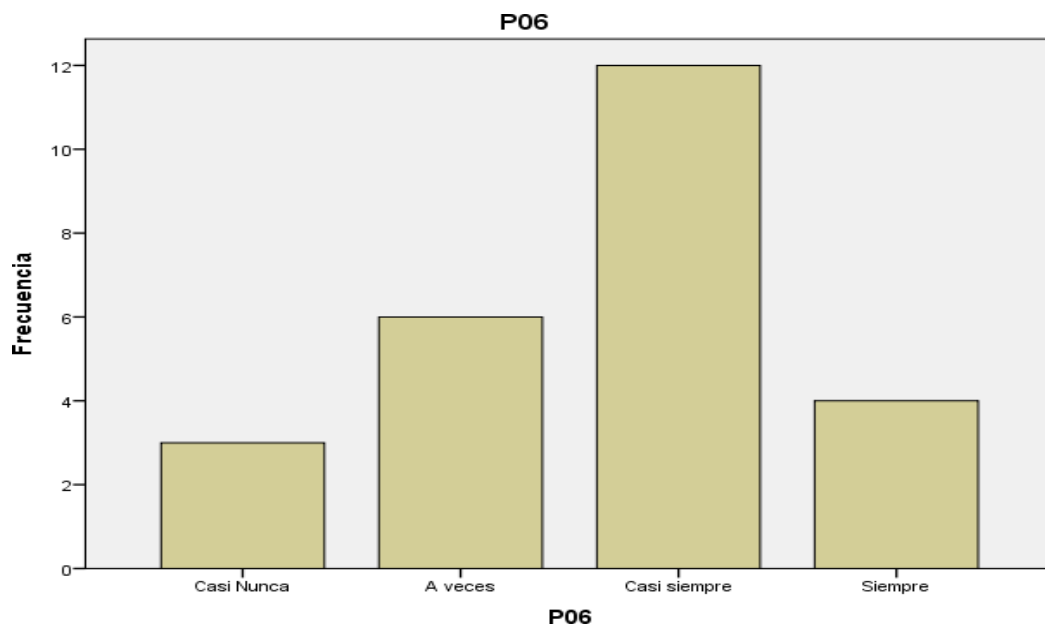
P05

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	3	12,0	12,0	16,0
	A veces	7	28,0	28,0	44,0
	Casi siempre	8	32,0	32,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



P06

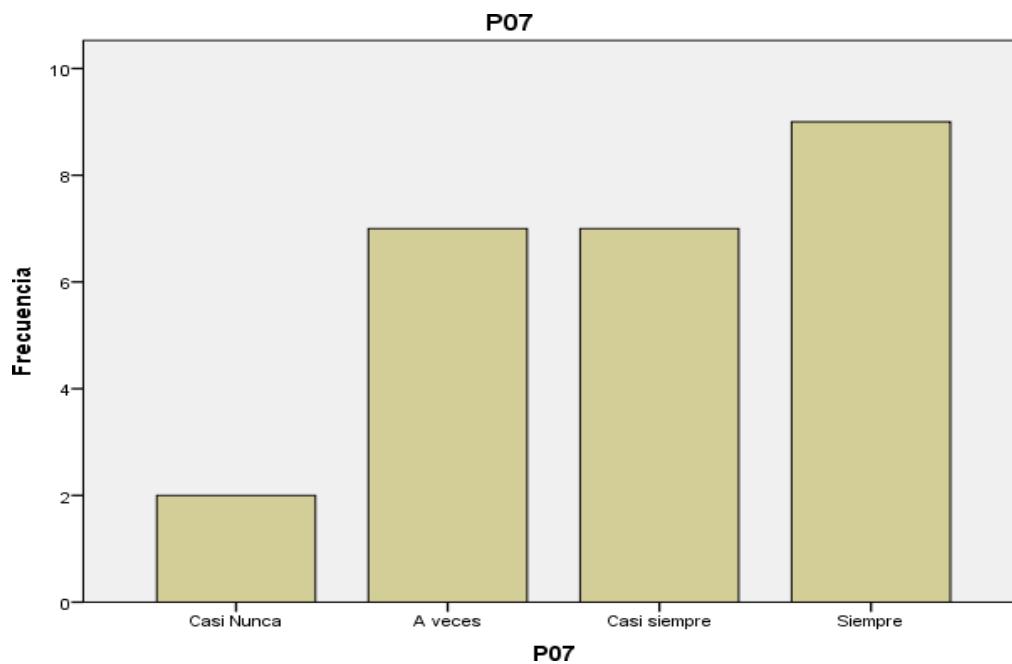
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	6	24,0	24,0	36,0
	Casi siempre	12	48,0	48,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



P07

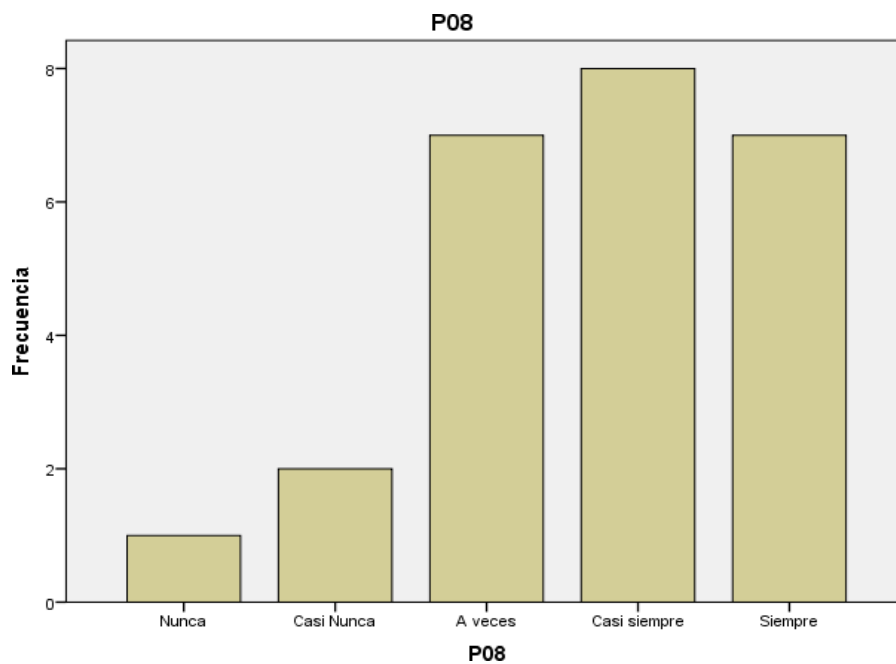
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	----------------------	-------------------------

Válidos	Casi	2	8,0	8,0	8,0
	Nunca				
	A veces	7	28,0	28,0	36,0
	Casi	7	28,0	28,0	64,0
	siempre				
	Siempre	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



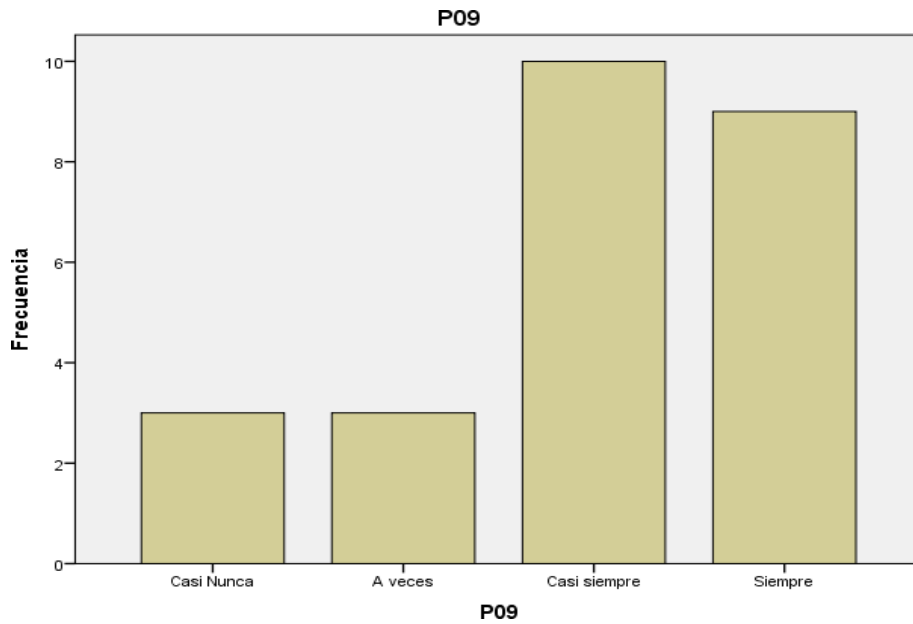
P08

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	2	8,0	8,0	12,0
	A veces	7	28,0	28,0	40,0
	Casi siempre	8	32,0	32,0	72,0
	Siempre	7	28,0	28,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



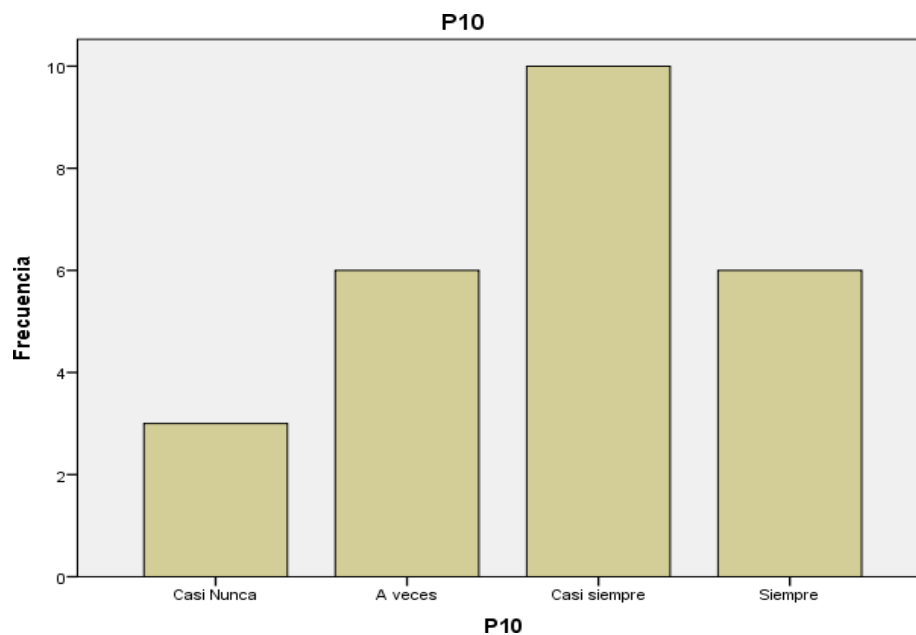
P09

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	3	12,0	12,0	24,0
	Casi siempre	10	40,0	40,0	64,0
	Siempre	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

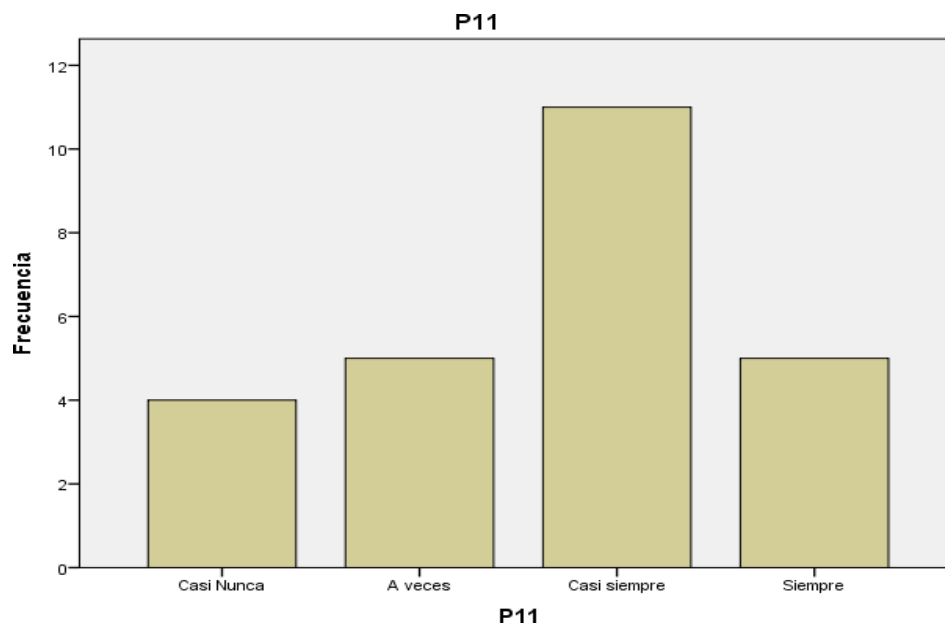


P10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	6	24,0	24,0	36,0
	Casi siempre	10	40,0	40,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

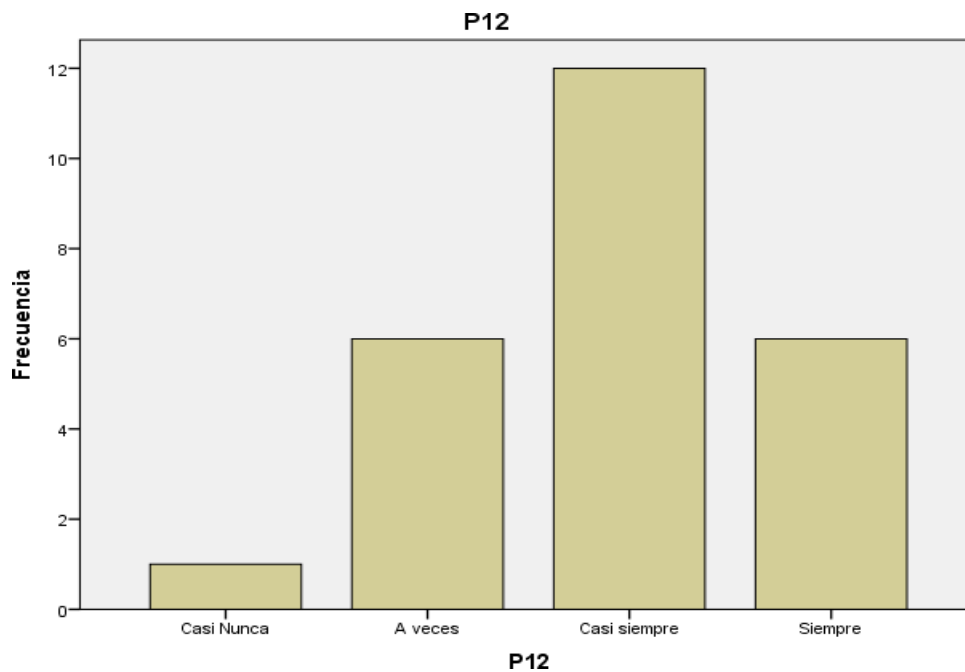


P11					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	5	20,0	20,0	36,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	80,0
	Siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



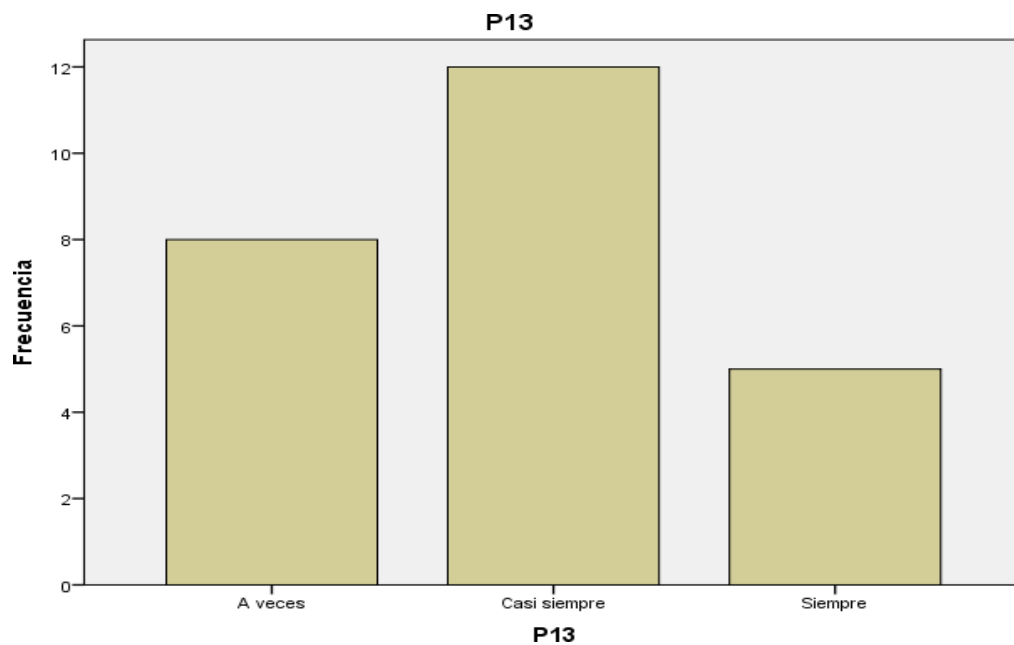
P12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	A veces	6	24,0	24,0	28,0
	Casi siempre	12	48,0	48,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



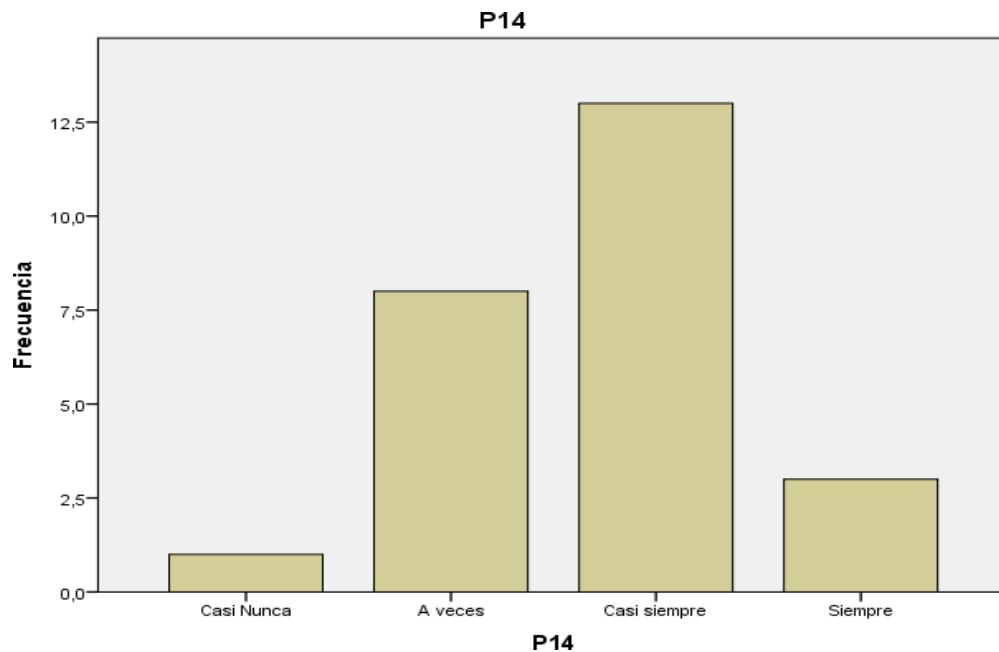
P13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	8	32,0	32,0	32,0
	Casi siempre	12	48,0	48,0	80,0
	Siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



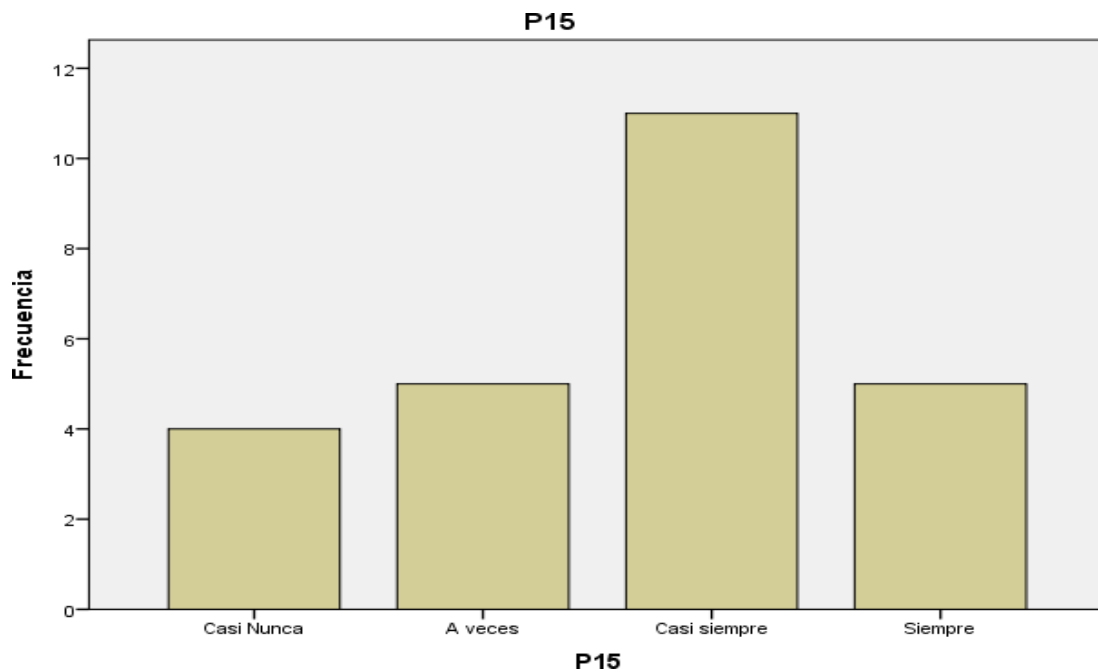
P14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	A veces	8	32,0	32,0	36,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



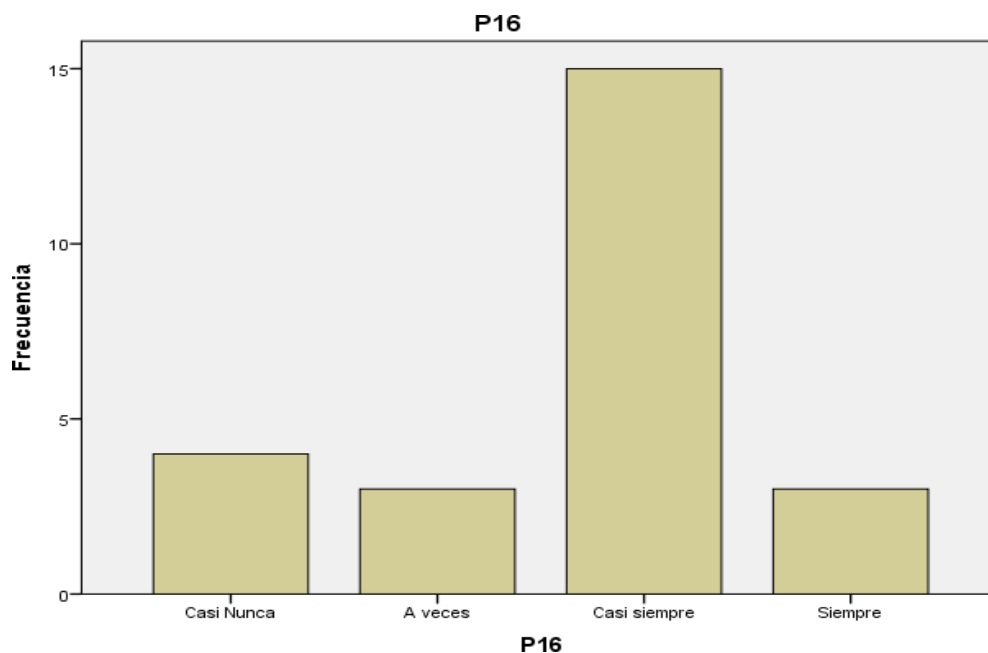
P15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	5	20,0	20,0	36,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	80,0
	Siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



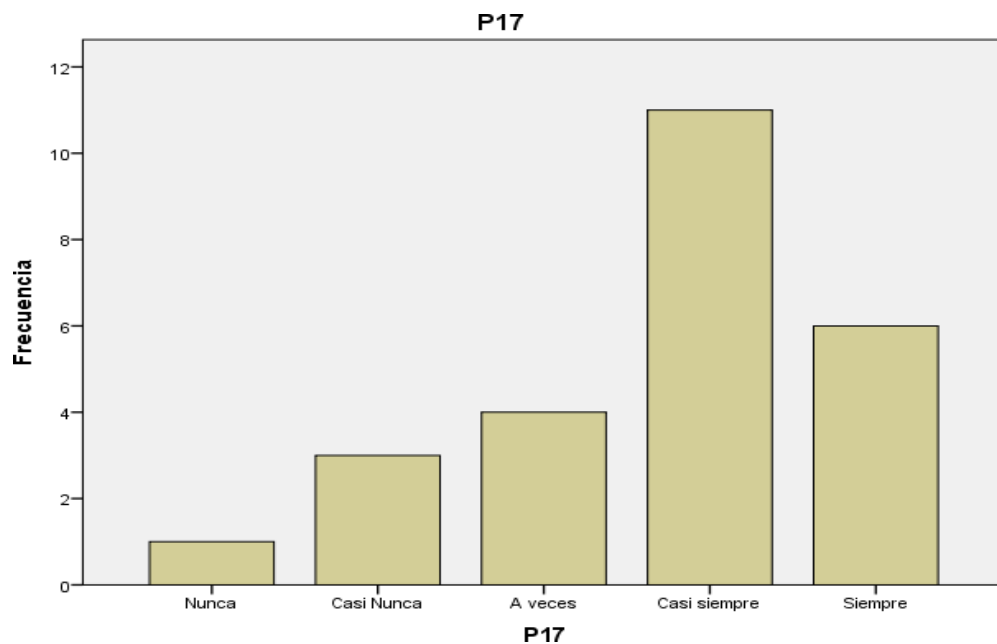
P16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	3	12,0	12,0	28,0
	Casi siempre	15	60,0	60,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



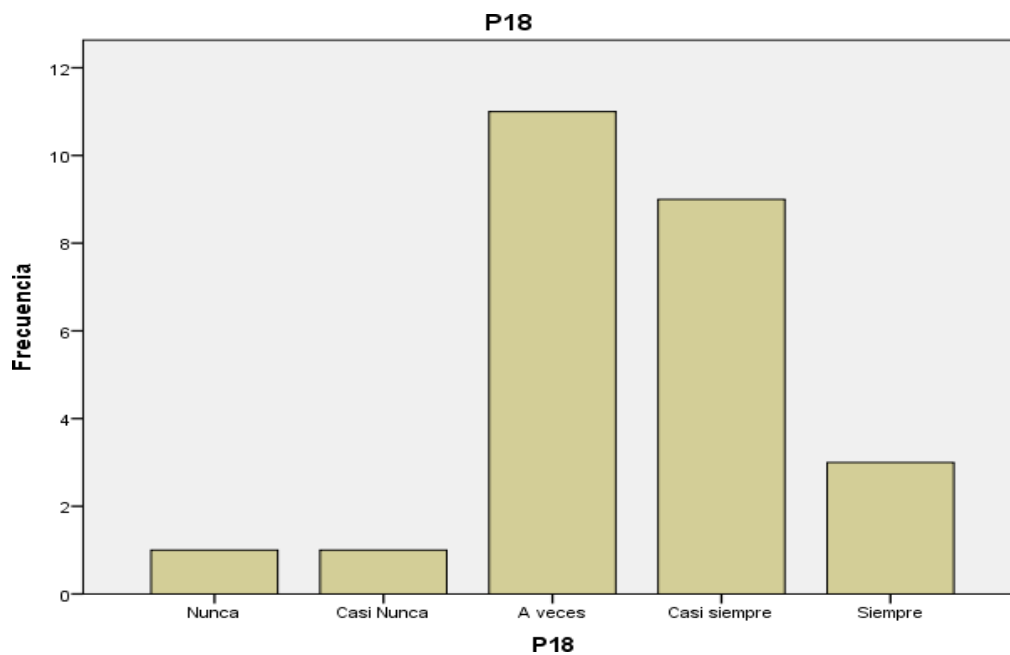
P17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	3	12,0	12,0	16,0
	A veces	4	16,0	16,0	32,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



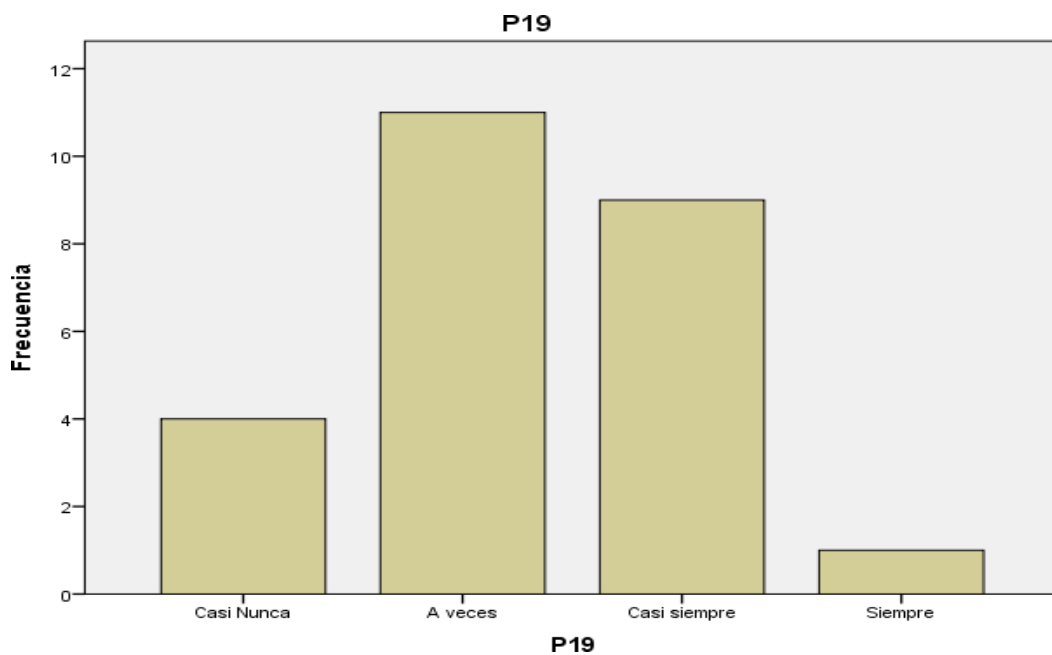
P18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	1	4,0	4,0	8,0
	A veces	11	44,0	44,0	52,0
	Casi siempre	9	36,0	36,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



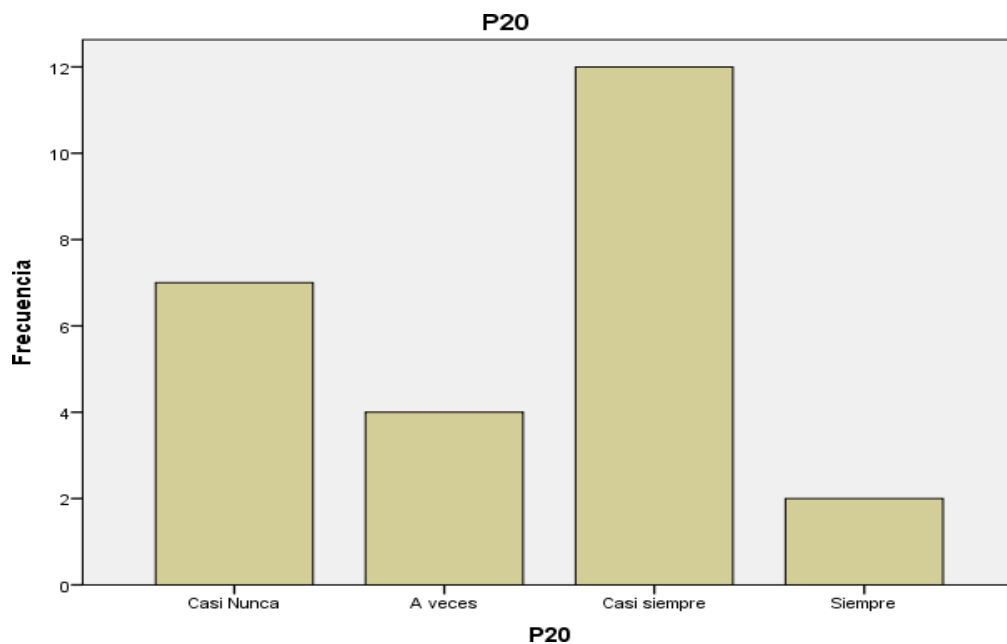
P19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	11	44,0	44,0	60,0
	Casi siempre	9	36,0	36,0	96,0
	Siempre	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



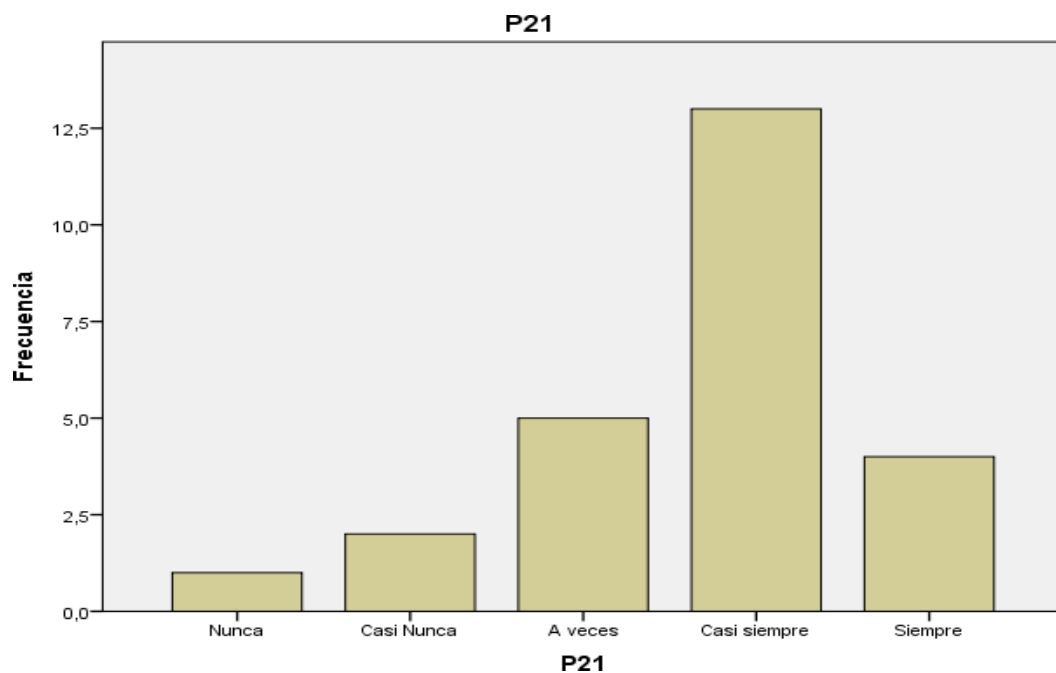
P20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	7	28,0	28,0	28,0
	A veces	4	16,0	16,0	44,0
	Casi siempre	12	48,0	48,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

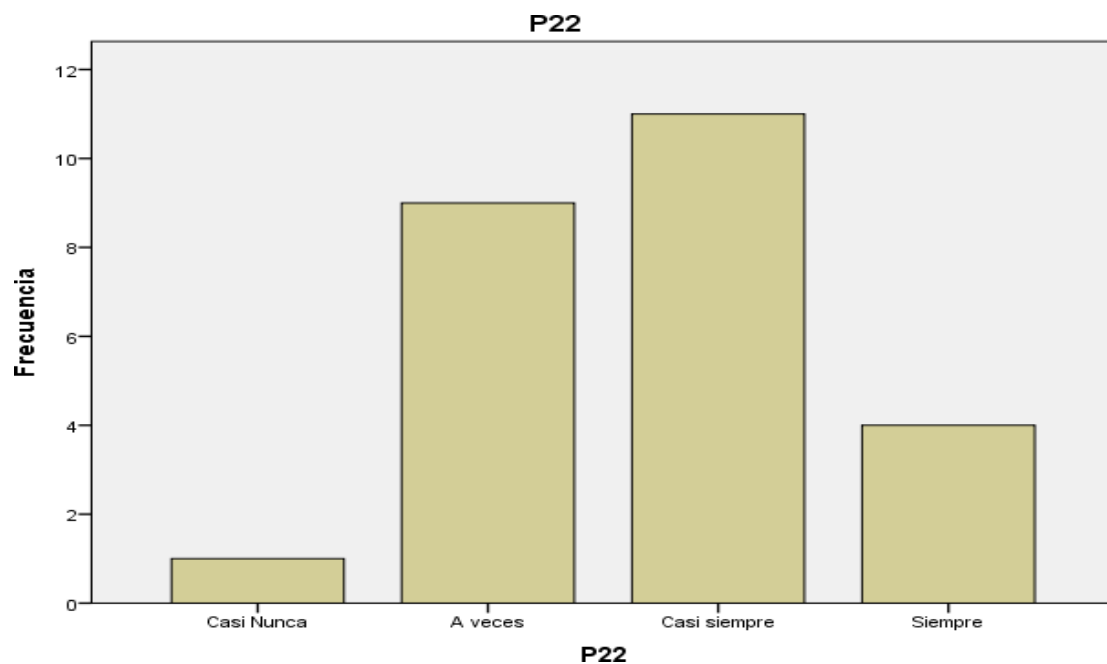


P21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	2	8,0	8,0	12,0
	A veces	5	20,0	20,0	32,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

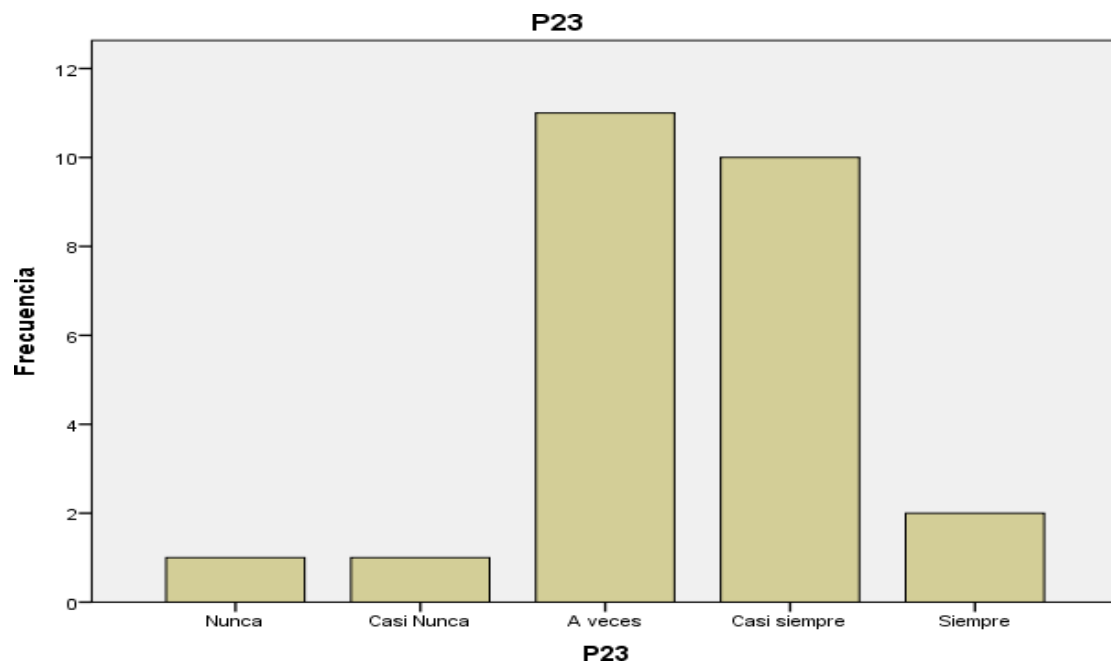


P22					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	A veces	9	36,0	36,0	40,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

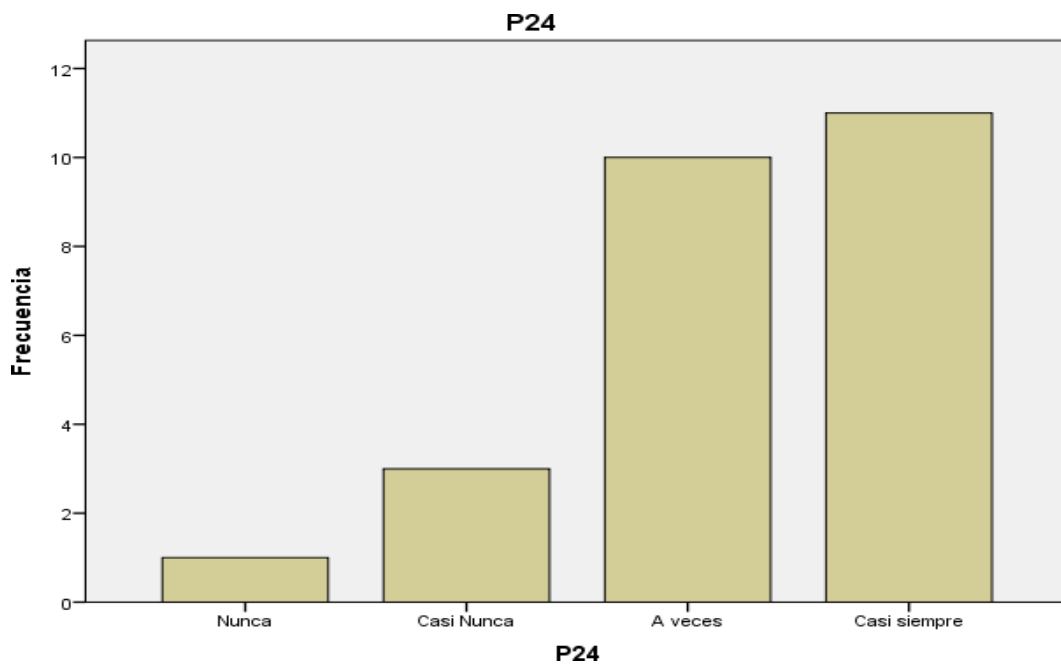


P23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	1	4,0	4,0	8,0
	A veces	11	44,0	44,0	52,0
	Casi siempre	10	40,0	40,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

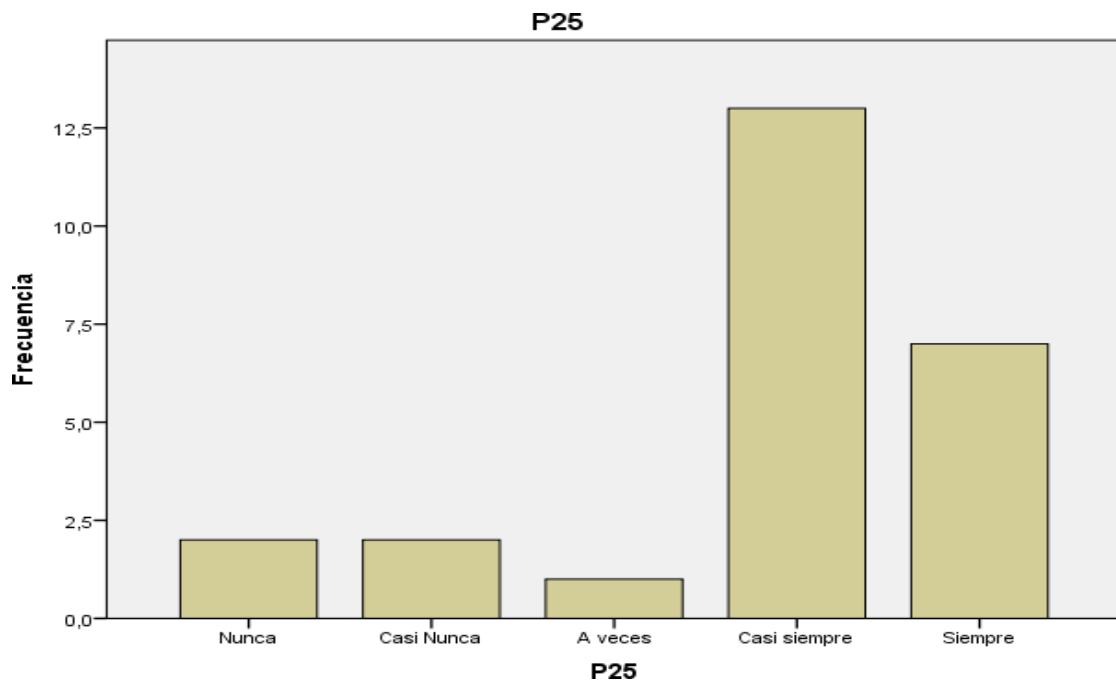


P24					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	3	12,0	12,0	16,0
	A veces	10	40,0	40,0	56,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



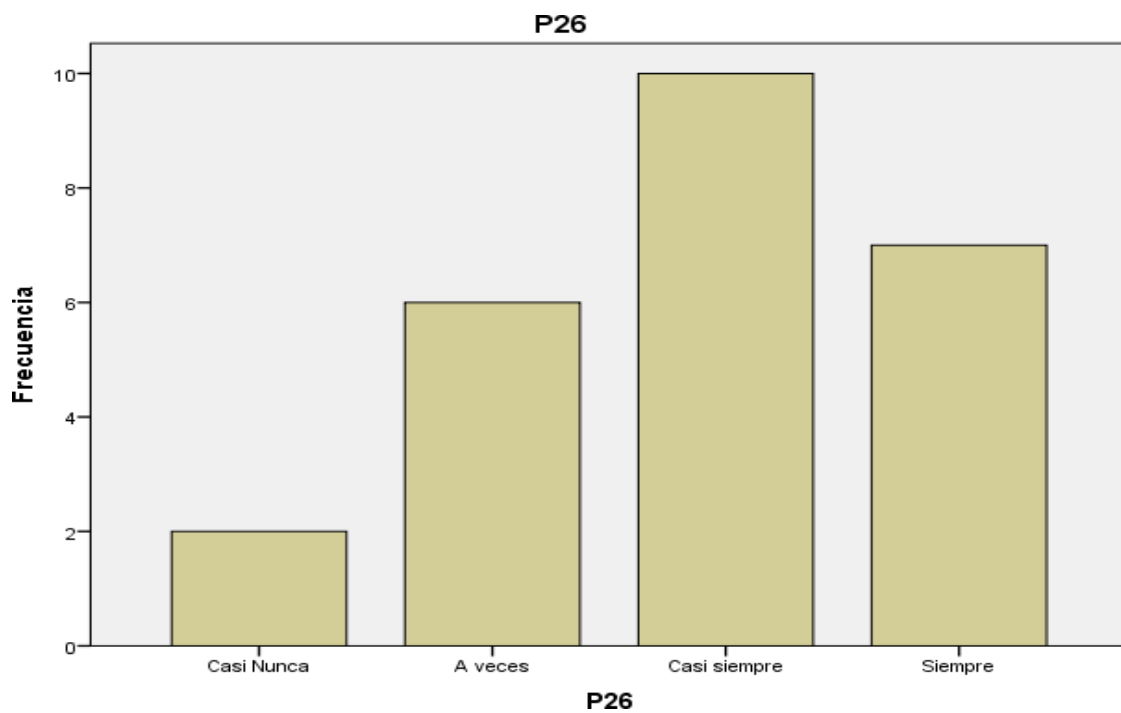
P25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	Casi Nunca	2	8,0	8,0	16,0
	A veces	1	4,0	4,0	20,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	72,0
	Siempre	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



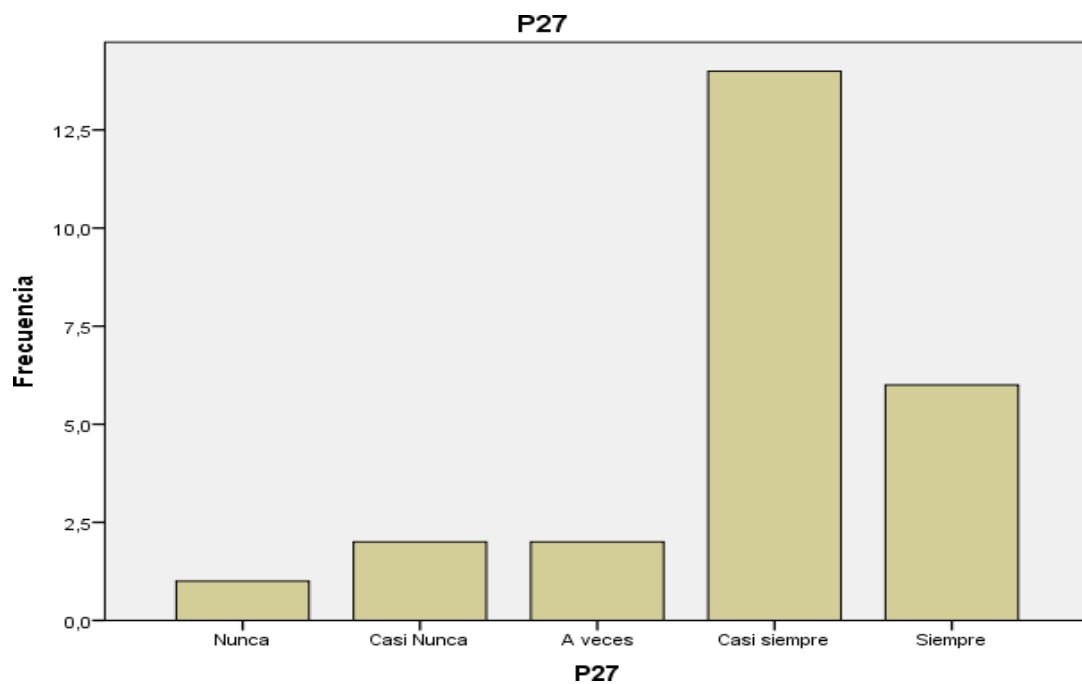
P26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	A veces	6	24,0	24,0	32,0
	Casi siempre	10	40,0	40,0	72,0
	Siempre	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



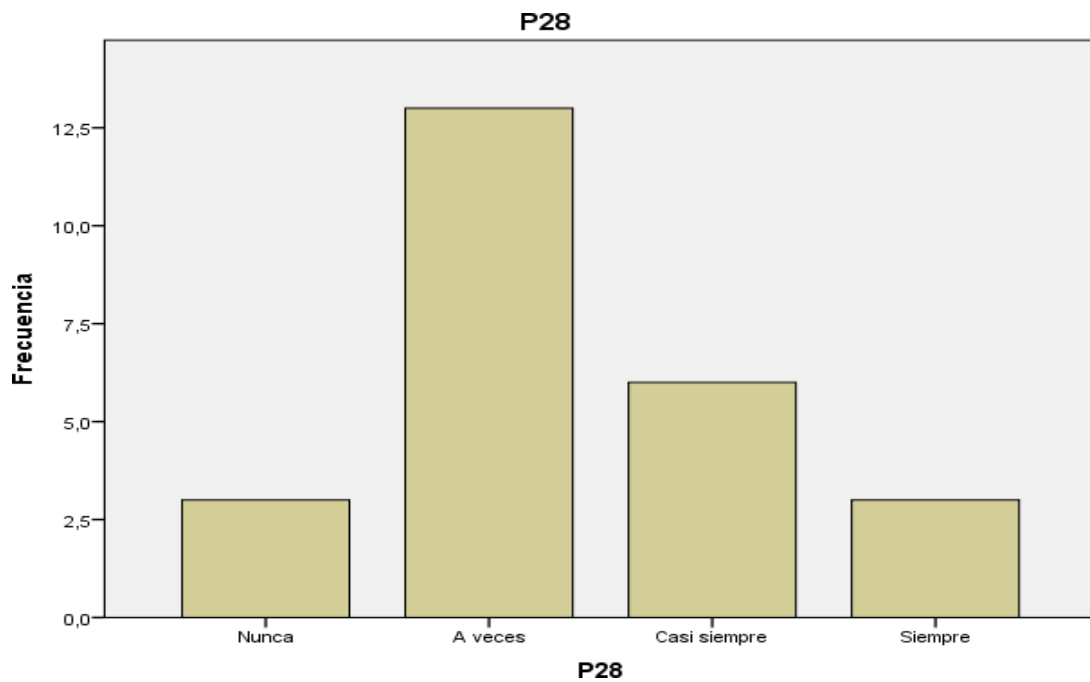
P27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	2	8,0	8,0	12,0
	A veces	2	8,0	8,0	20,0
	Casi siempre	14	56,0	56,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



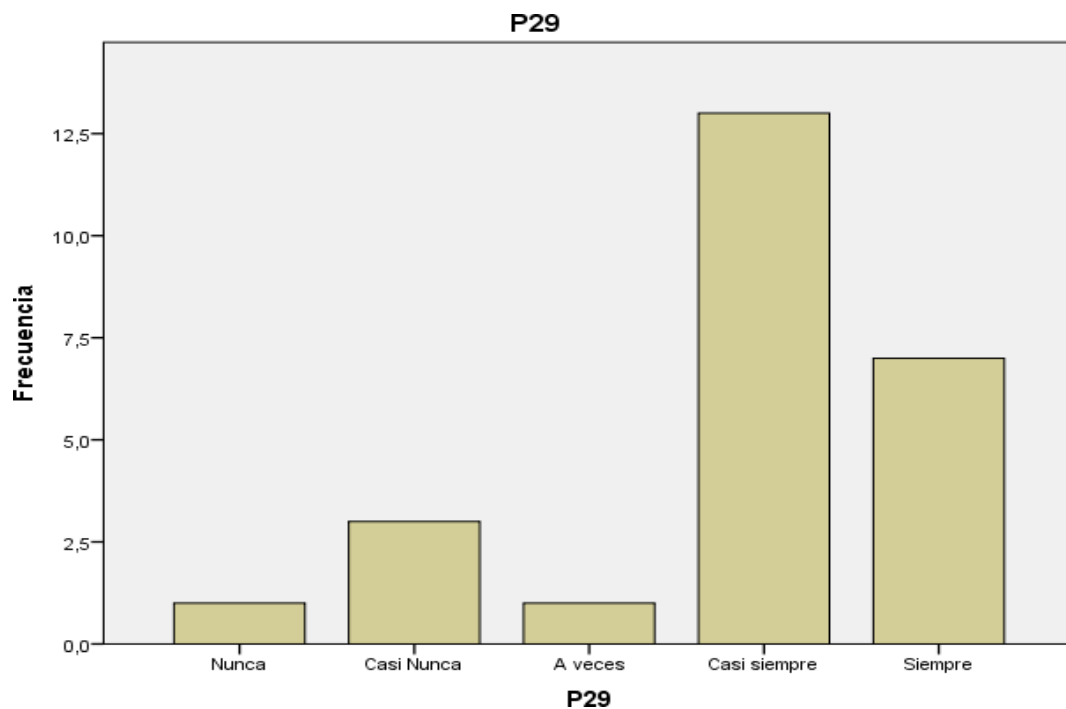
P28

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	13	52,0	52,0	64,0
	Casi siempre	6	24,0	24,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



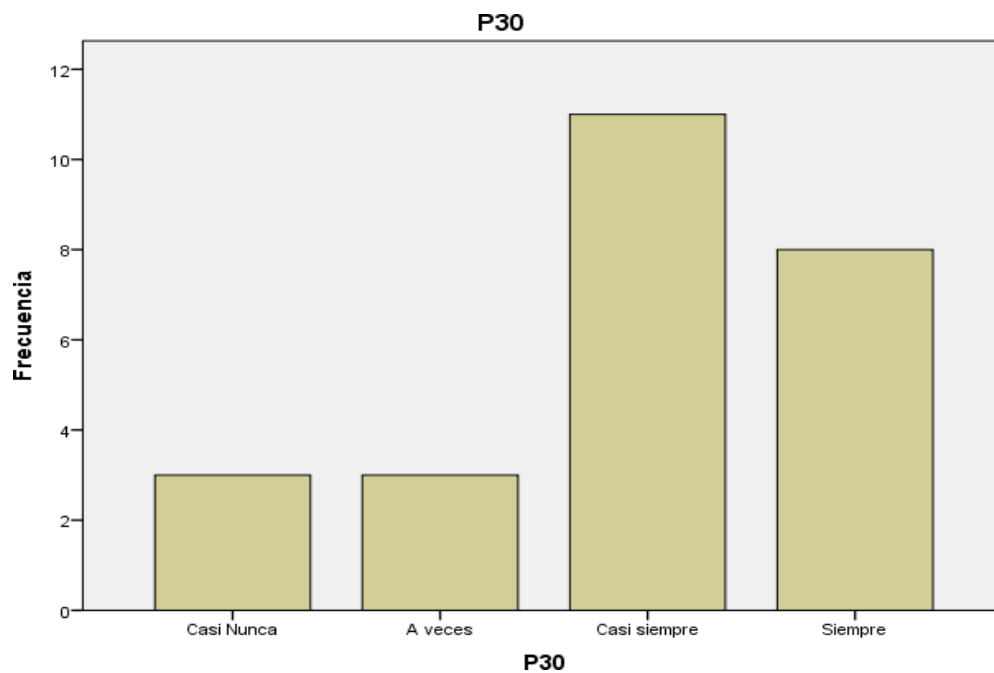
P29

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	3	12,0	12,0	16,0
	A veces	1	4,0	4,0	20,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	72,0
	Siempre	7	28,0	28,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



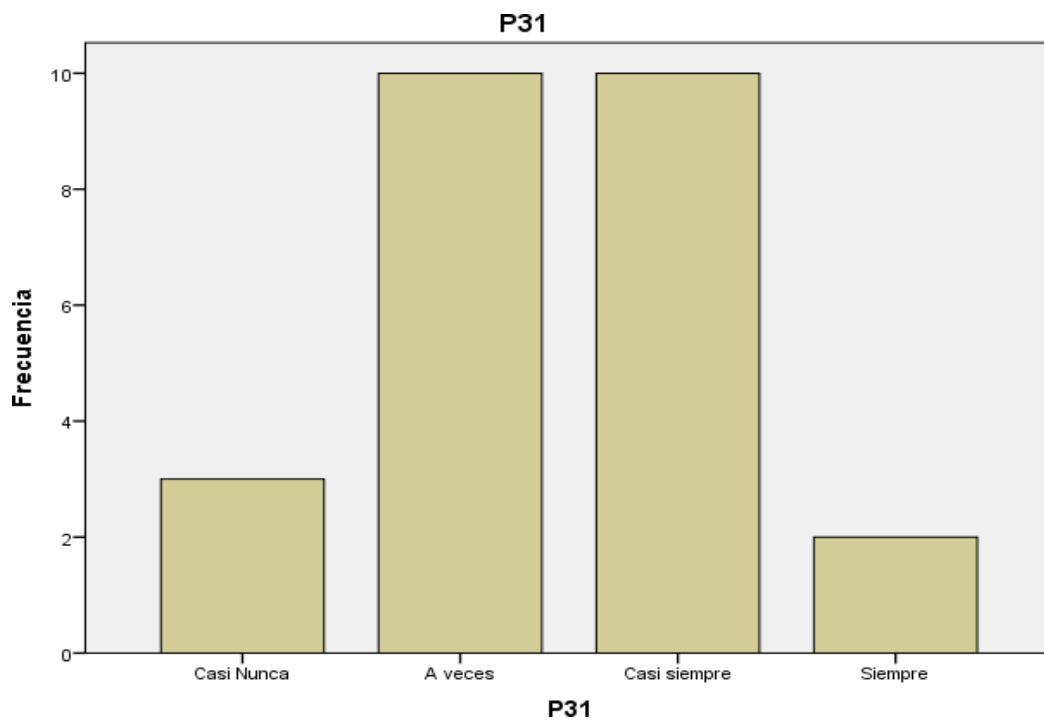
P30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	3	12,0	12,0	24,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	68,0
	Siempre	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



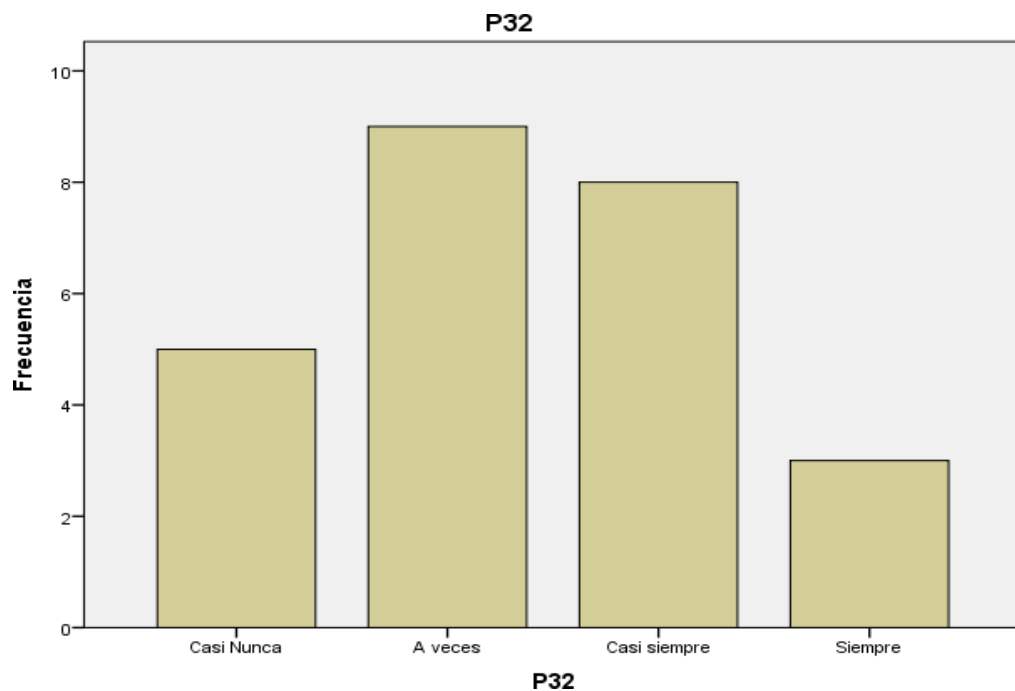
P31

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	10	40,0	40,0	52,0
	Casi siempre	10	40,0	40,0	92,0
	Siempre	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



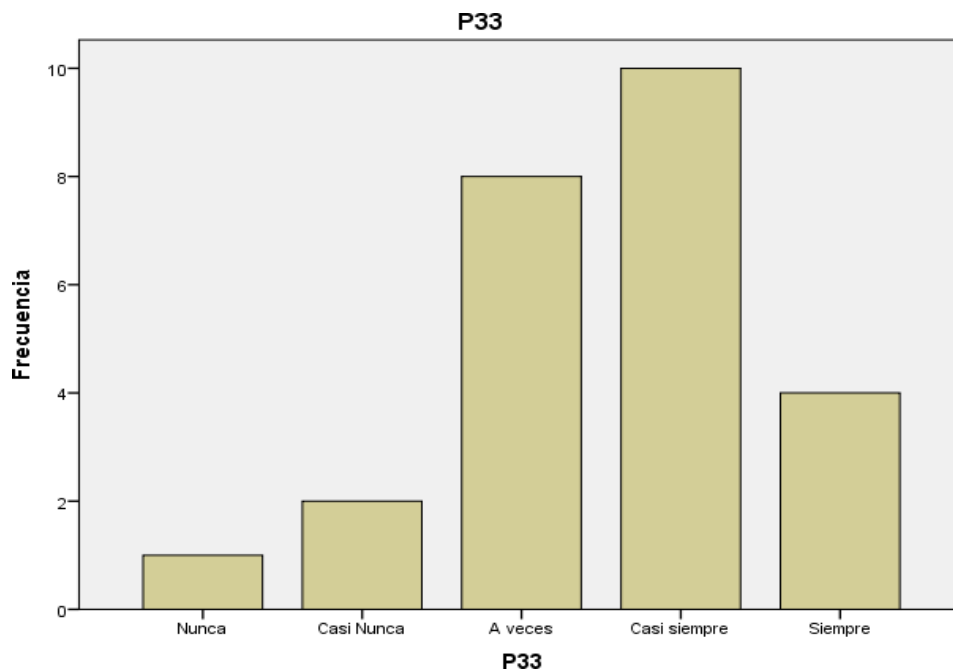
P32

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	5	20,0	20,0	20,0
	A veces	9	36,0	36,0	56,0
	Casi siempre	8	32,0	32,0	88,0
	Siempre	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



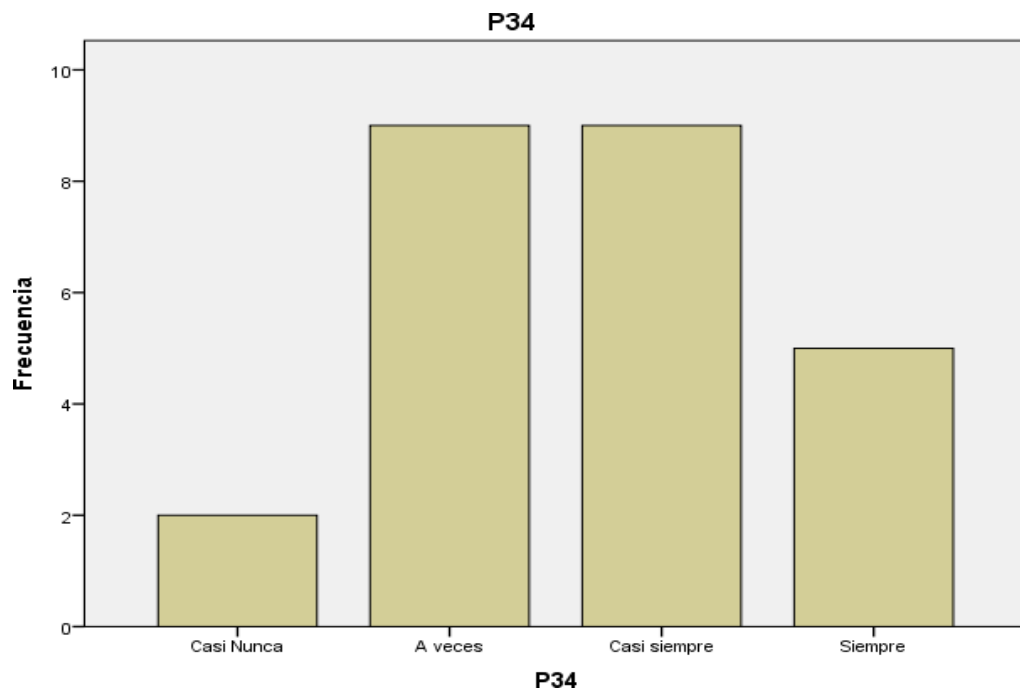
P33

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	2	8,0	8,0	12,0
	A veces	8	32,0	32,0	44,0
	Casi siempre	10	40,0	40,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



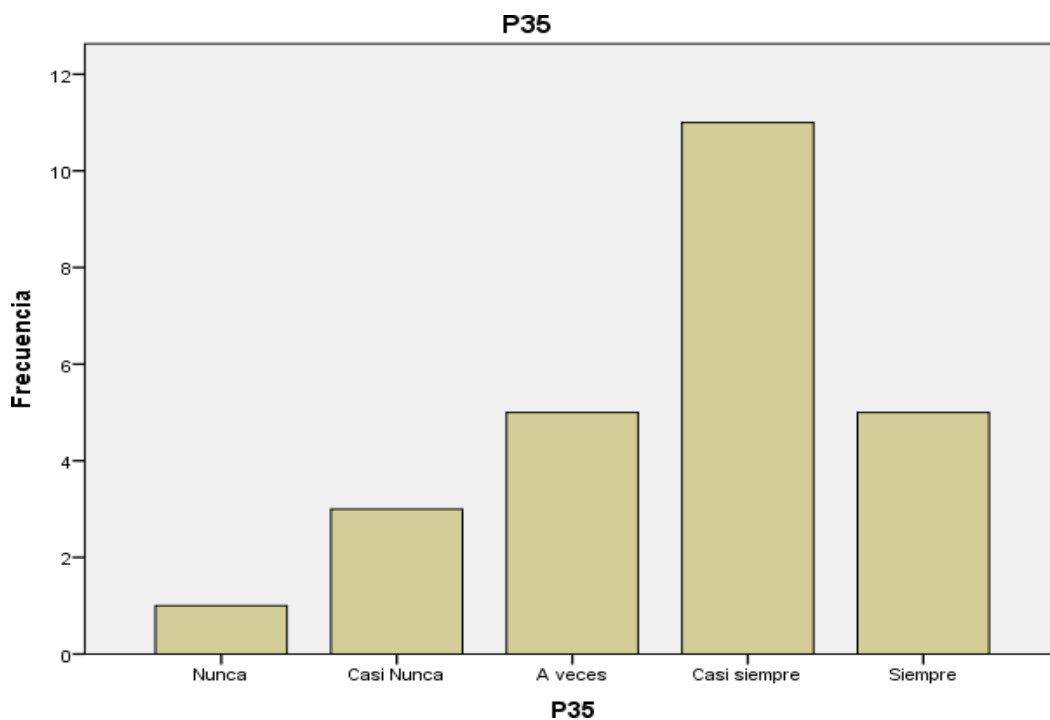
P34

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	A veces	9	36,0	36,0	44,0
	Casi siempre	9	36,0	36,0	80,0
	Siempre	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



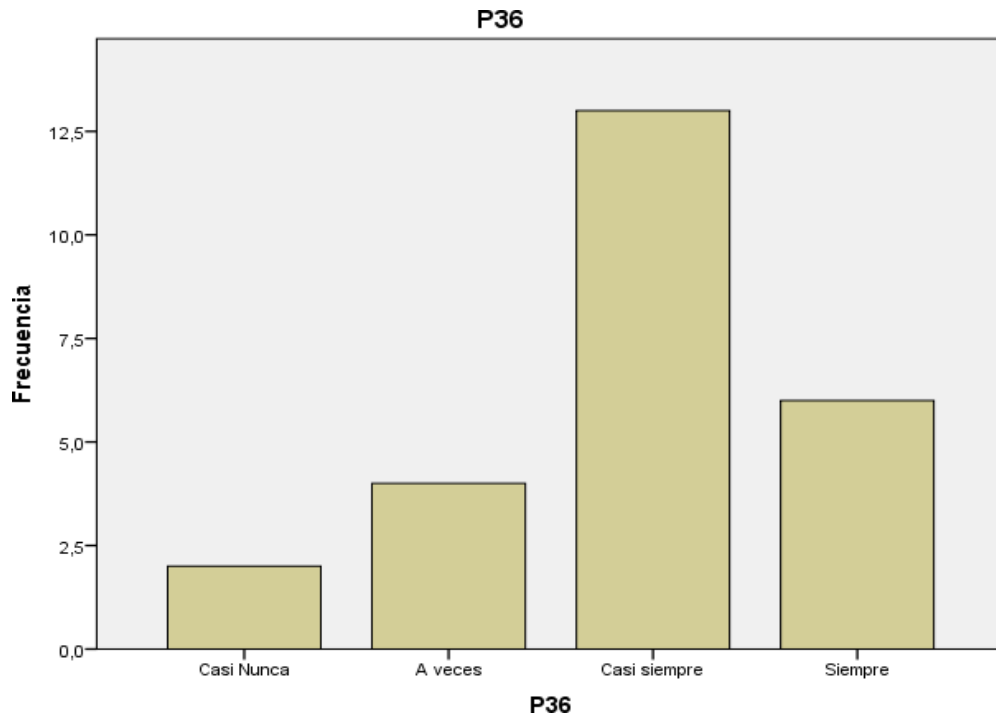
P35

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	3	12,0	12,0	16,0
	A veces	5	20,0	20,0	36,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	80,0
	Siempre	5	20,0	20,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



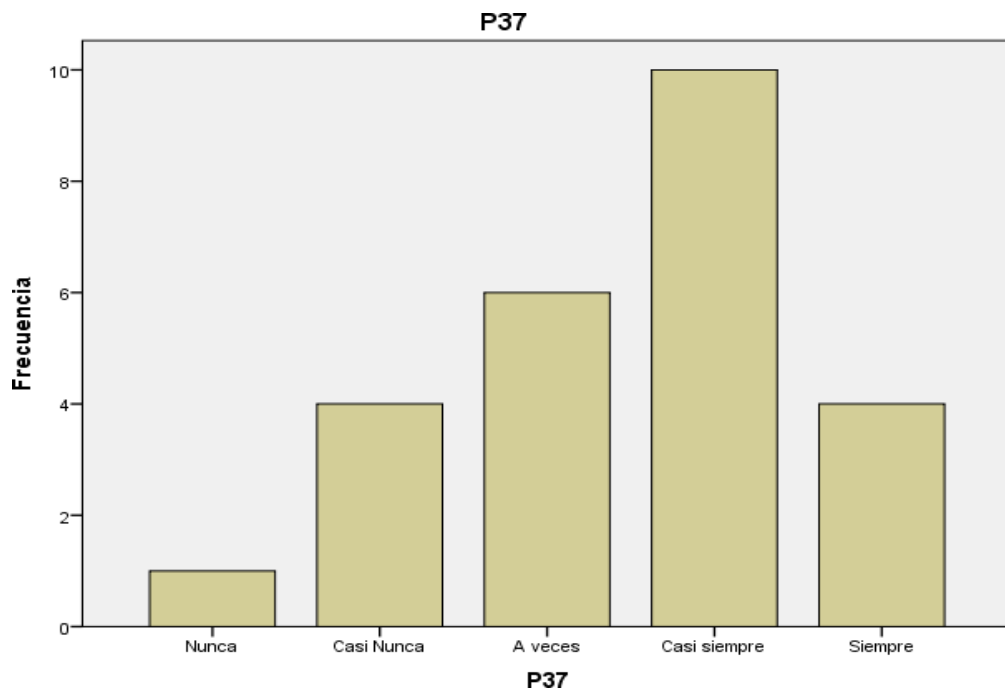
P36

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	2	8,0	8,0	8,0
	A veces	4	16,0	16,0	24,0
	Casi siempre	13	52,0	52,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



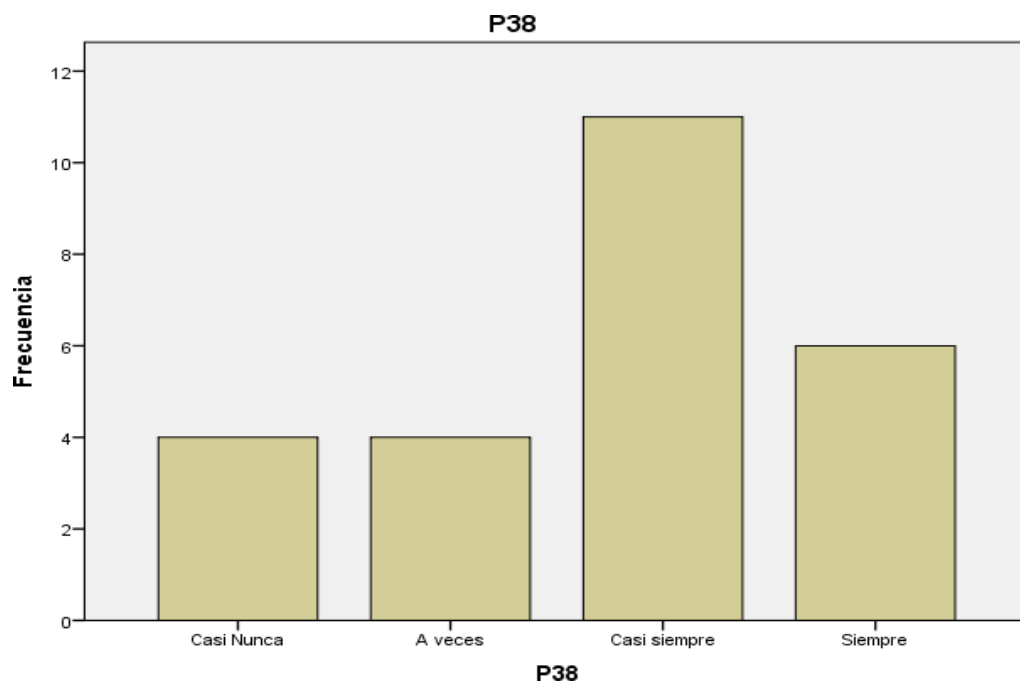
P37

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	4,0	4,0	4,0
	Casi Nunca	4	16,0	16,0	20,0
	A veces	6	24,0	24,0	44,0
	Casi siempre	10	40,0	40,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



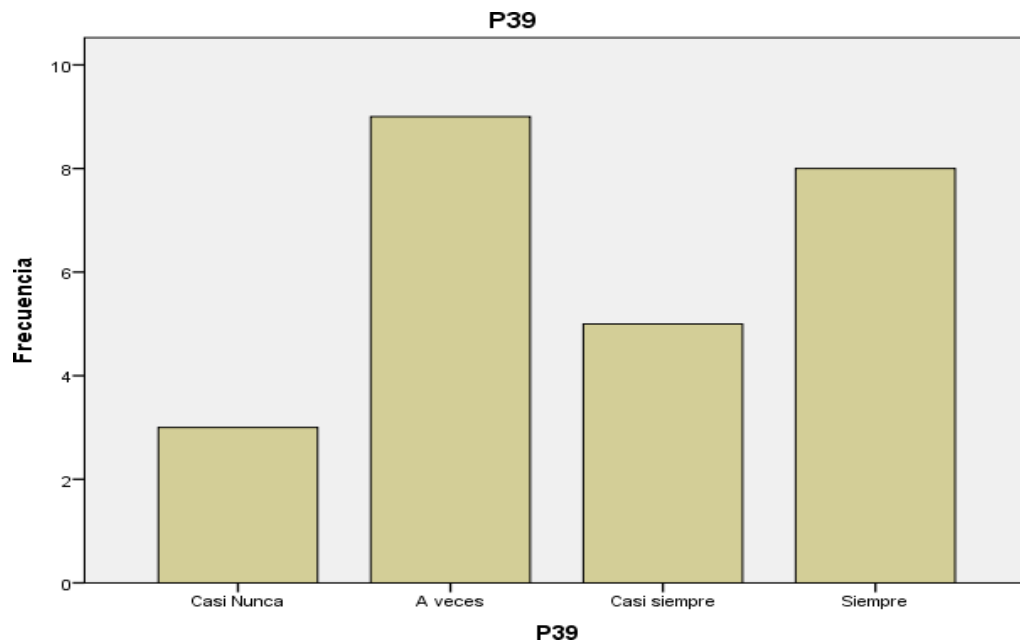
P38

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	16,0	16,0	16,0
	A veces	4	16,0	16,0	32,0
	Casi siempre	11	44,0	44,0	76,0
	Siempre	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



P39

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	9	36,0	36,0	48,0
	Casi siempre	5	20,0	20,0	68,0
	Siempre	8	32,0	32,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	



P40

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	3	12,0	12,0	12,0
	A veces	6	24,0	24,0	36,0
	Casi siempre	12	48,0	48,0	84,0
	Siempre	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

