

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y
FISCALIZACIÓN AMBIENTAL, REGIÓN AYACUCHO – 2019**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

ROSA LUZ ZEVALLOS CIPRIAN

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios, por estar siempre a mi lado y darme una familia maravillosa, por permitirme poder culminar con éxito esta parte de mi carrera y por ayudarme a ser la persona que hoy en día soy.

A mi madre, por darme su amor, cariño y apoyo en cada paso de mi vida, y hacerme saber que se siente orgullosa de la persona que han formado con su ejemplo y amor.

A mi hijo, a quien dedico este logro como muestra del inmenso amor que le tengo.

Agradecimientos

A mi familia por su constante apoyo incondicional, a mis compañeros, a los funcionarios de la OEFA, por facilitarme la información necesaria requerida en la presente investigación.

A mi asesor por su paciencia y por impulsarme a ser investigadora, analista y crítica en el desarrollo de mi trabajo de investigación

Introducción

La presente investigación estudia la relación entre la motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019, tal es así que la presente investigación contiene el desarrollo de los siguientes capítulos.

Capítulo 1, se desarrolló la realidad problemática a investigar y la formulación del problema, su justificación e importancia del estudio, finalmente alcances y limitaciones.

Capítulo 2, se desarrolla el marco teórico – conceptual, respecto a las variables de investigación además de otros trabajos de investigación presentados como antecedentes nacionales y antecedentes internacionales.

Capítulo 3, en este capítulo se desarrolló las hipótesis, general y específicas juntamente con las variable o unidades de análisis

Capítulo 4, en este capítulo se desarrolla el método y definición de términos.

Capítulo 5, se desarrollaron los resultados y datos cuantitativos respecto de la variable motivación y desempeño laboral, finalmente en este capítulo se desarrolla la discusión de resultados logrados por cada variable y sus respectivas dimensiones.

Capítulo 6, se desarrolla las conclusiones de acuerdo a los datos analizados de ambas variables y sus dimensiones culminando con ciertas recomendaciones, que permitan resolver de alguna manera los problemas detectados.

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Introducción.....	iv
Índice	v
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras.....	x
Lista de Gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1.- Formulación del Problema.....	10
1.1.1.- Problema General.....	10
1.1.2.- Problemas Específicos.....	10
1.2.- Objetivo General y Específicos.....	11
1.2.1.- Objetivo General.....	11
1.2.2.- Objetivos Específicos.....	11
1.3.- Justificación o Importancia del Estudio.....	12
1.4.- Alcance y Limitaciones.....	12
1.4.1.- Alcance.....	12
1.4.2. Limitaciones.....	13

CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO –CONCEPTUAL.....	14
2.1.-Antecedentes de la Investigación.....	14
2.1.1.- A Nivel Nacional.....	14
2.1.2.- A Nivel Internacional.....	16
2.2.- Bases Teóricas.....	19
2.2.1.- Políticas de Recursos Humanos	19
2.2.1.1.- La Motivación.....	20
2.2.1.1.1.- Concepto de Motivación	21
2.2.1.1.2.- La Motivación Humana.....	23
2.2.1.1.3.- Motivación y Comportamiento Laboral.....	24
2.2.1.1.4.- Proceso de Motivación	25
2.2.1.2.- Teoría de Dos Factores de Herzberg.....	26
2.2.1.3.- Factores Motivadores	27
2.2.1.4.- Factores Higiénicos	27
2.2.1.5.- Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca	28
2.2.1.5.1.- Motivación Trascendente	31
2.2.1.6.- Teorías de la Motivación.....	32
2.2.1.6.1- Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	33
2.2.1.6.2.- Teoría ERC de Alderfer	34
2.2.1.6.3.- Teoría de los Dos factores de Herzberg.	35
2.2.1.6.4.- Teoría de las Necesidades Aprendidas de MacClelland.	36
2.2.1.6.5.- Teoría de las Expectativas.....	37

2.2.1.6.6.- Teoría de la Equidad	38
2.2.1.7.- Desempeño Laboral.....	39
2.2.1.8.- Evaluación de Desempeño Laboral.....	41
2.2.1.8.1.- Relevancia	42
2.2.1.8.2.- Calidad.	43
2.2.1.8.3.- Confiabilidad.....	43
2.2.1.9.- Objetivos de la Evaluación de Desempeño	44
2.2.1.10.- Evaluación del Desempeño y la Administración del Desempeño.....	45
2.2.1.11.- Métodos de Evaluación	46
2.2.1.11.1.- Método de Escalas Gráficas o por Conceptos	55
2.2.1.12.- Sistema de Evaluación de 360°.	56
2.3. Definición de Términos Básicos.....	56
CAPÍTULO III	60
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	60
3.1.- Hipótesis y/o Supuestos Básicos.....	60
3.1.1.- Hipótesis General	60
3.1.2.- Hipótesis Específicas.....	60
3.2.- Variables o Unidades de Análisis.....	60
3.2.1.- Operacionalización de las Variables.....	60
3.2.1.1.- Operacionalización de la Variable Motivación.....	61
3.2.1.2.- Operacionalización de la Variable Desempeño Laboral.....	61
3.3.- Matriz Lógica de Consistencia.....	62
CAPÍTULO IV	63

MÉTODO	63
4.1.-Tipo y Método de Investigación:	63
4.2.- Diseño de la Investigación	63
4.3.- Población, Muestra o Participante.....	64
4.4.- Instrumentos de Recogida de Datos	64
4.5.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.	67
CAPÍTULO V	68
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	68
5.1.- Datos Cuantitativos	68
5.1.1.- Respecto a la Variable Motivación.	68
5.1.2.- Respecto a la Variable Desempeño Laboral	72
5.1.3.- Correlación Entre Motivación y Desempeño Laboral.....	76
5.2.- Análisis de Resultados	76
5.3.- Discusión de Resultados.....	77
CAPÍTULO VI	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
6.1.- Conclusiones.	79
6.2.- Recomendaciones.....	80
REFERENCIAS	82
APÉNDICE “A” Instrumento de Recolección de Datos.....	84

Lista de Tablas

Tabla 1.- Niveles en motivación.....	68
Tabla 2.- Dimensión Intrínseca.....	69
Tabla 3.- Dimensión Extrínseca. - Nivel de la Dimensión.....	70
Tabla 4.- Dimensión Transcendental.....	71
Tabla 5.- Frecuencia de Satisfacción Laboral.....	72
Tabla 6.- Frecuencia de Dimensión de Relevancia.....	73
Tabla 7.- Frecuencia de Dimensión de Calidad.....	74
Tabla 8.- Frecuencia de Dimensión de Confiabilidad.....	75

Lista de Figuras

Figura 1.- Etapas de la Fiscalización Ambiental en el Perú.....	2
Figura 2.- Estructura Orgánica del Organismo Público de Evaluación y Fiscalización Ambiental.....	3
Figura 3.- Oficinas Desconcentradas y Oficinas de Enlace de OEFA.....	4
Figura 4.- Organigrama de la Oficina Desconcentrada de Ayacucho.....	5
Figura 5.- Patrón del proceso de Motivación.....	25
Figura 6.- Teorías de la motivación.....	33
Figura 7.- Teoría de la equidad.....	39

Lista de Gráficos

Gráfico 1.- Niveles en motivación.....	68
Gráfico 2.- Dimensión Intrínseca.....	69
Gráfico 3.- Dimensión Extrínseca. - Nivel de la Dimensión.....	70
Gráfico 4.- Dimensión Transcendental.....	71
Gráfico 5.- Frecuencia de Satisfacción Laboral.....	72
Gráfico 6.- Frecuencia de Dimensión de Relevancia.....	73
Gráfico 7.- Frecuencia de Dimensión de Calidad.....	74
Gráfico 8.- Frecuencia de Dimensión de Confiabilidad.....	75
Gráfico 9.- Relación entre Motivación y Desempeño Laboral.....	76

Resumen

La presente investigación sobre la motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019, es de tipo básica y diseño no experimental y correlacional, la investigación es cuantitativa ya que se trabajó con un cuestionario estructurado a fin de determinar la relación de la variable Motivación y Desempeño laboral, lo cual se desarrolló a todos los colaboradores, por lo tanto, no existe muestra.

Los datos recogidos fueron analizados con la ayuda del programa Excel y con estadística descriptiva. Esto implica que los niveles medio de motivación de alguna forma tienen una influencia para lograr un 60 % de eficiente desempeño laboral. Así mismo de las tres dimensiones de la motivación el Intrínseco es el que logra un predominante puntaje alto de 65% y un nivel medio de 35%, las otras dos dimensiones logran puntajes mayoritarios en los niveles medio, la dimensión Trascendental con 95% de nivel medio y 5% de nivel bajo, La dimensión trascendental un nivel medio de 95 % y 5 % de nivel alto.

Esto frente a las tres dimensiones de desempeño laboral que los de mayor puntaje se mantienen en el nivel medio de poco eficiente. Se encuentran con nivel de motivación regular, con nivel alto en la motivación intrínseca y en el nivel medio en la dimensión de la motivación extrínseca, sin embargo, en las dimensiones de desempeño laboral están en nivel poco eficiente.

Palabras Clave: Motivación, Desempeño Laboral

Abstract

This research on motivation and its relationship with the work performance of employees of a national institution of environmental assessment and control, Ayacucho region - 2019, is of a basic type and non-experimental and correlational design, the research is quantitative since it was worked with a structured questionnaire in order to determine the relationship of the Motivation and Labor Performance variable, which was developed to all employees, therefore, there is no sample. The data collected were analyzed with the help of the Excel program and with descriptive statistics. This implies that the average levels of motivation somehow have an influence to achieve 60% efficient work performance. Likewise, of the three dimensions of motivation, the Intrinsic is the one that achieves a predominant high score of 65% and an average level of 35%, the other two dimensions achieve majority scores in the middle levels, the Transcendental dimension with 95% level medium and 5% low level, The transcendental dimension a medium level of 95% and 5% high level. This compared to the three dimensions of work performance that the highest scores remain at the medium level of low efficiency.

They find themselves with a level of regular motivation, with a high level of intrinsic motivation and a medium level in the dimension of extrinsic motivation, however, in the dimensions of work performance they are at an inefficient level.

Keywords: Motivation, work performance

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El Organismo Público de Evaluación y Fiscalización Ambiental es un organismo técnico especializado, perteneciente al Ministerio del Ambiente, cuya función es de la fiscalización ambiental, buscando el equilibrio de la inversión privada en actividades económicas y la protección ambiental. Es el ente Rector del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental (Sinefa). Se creó mediante Decreto Legislativo N° 1013 – del año 2008, Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, e inició sus actividades de fiscalización ambiental el año 2010.

Según (Ambiente, s.f.) La fiscalización ambiental que desarrolla es un macro proceso integrado por las siguientes funciones:

La función evaluadora: comprende la vigilancia y monitoreo de la calidad del ambiente y sus componentes (v. gr. agua, aire, suelo, flora y fauna). Además, implica la identificación de pasivos ambientales del Subsector Hidrocarburos.

La función de supervisión directa: contempla la verificación del cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables.

Asimismo, comprende la facultad de dictar medidas preventivas, mandatos de carácter particular y requerimientos de actualización de instrumentos de gestión ambiental.

La función de fiscalización y sanción: comprende la investigación de la comisión de posibles infracciones administrativas, y la imposición de sanciones, medidas cautelares y correctivas.

La función de aplicación de incentivos: mediante la cual se administra el Registro de Buenas Prácticas Ambientales y se otorgan incentivos para promover el sobrecumplimiento de la normativa ambiental.

Desde el segundo semestre del año 2011, ha asumido nuevas competencias de fiscalización ambiental; Ha aumentado la cantidad de acciones que realiza; También se ha incrementado sus recursos financieros; y, ha desarrollado un marco normativo idóneo para la fiscalización ambiental y ha implementado mejoras en sus procesos técnicos, en sus acciones de evaluación y supervisión, no solo tiene procedimientos administrativos sancionadores, también ha desarrollado otorgamiento de incentivos.

El desarrollo del organismo público de Evaluación y Fiscalización Ambiental comprende las dos etapas de la fiscalización ambiental en el país. Como lo describe claramente (Ministerio del Ambiente-Oficina de Comunicaciones, 2016) p16:

La primera etapa, de creación e implementación, incluye los años 2008, 2009, 2010 y el primer semestre del año 2011, mientras que la segunda etapa, de consolidación y fortalecimiento, abarca el segundo semestre del año 2011 y los años 2012, 2013, 2014 y 2015.



Figura 1.- Etapas de la Fiscalización Ambiental en el Perú

Fuente: OEFA

Según Decreto Supremo N° 013-2017-MINAM la Estructura Orgánica del Organismo de Evaluación y Fiscalización ambiental es la siguiente:

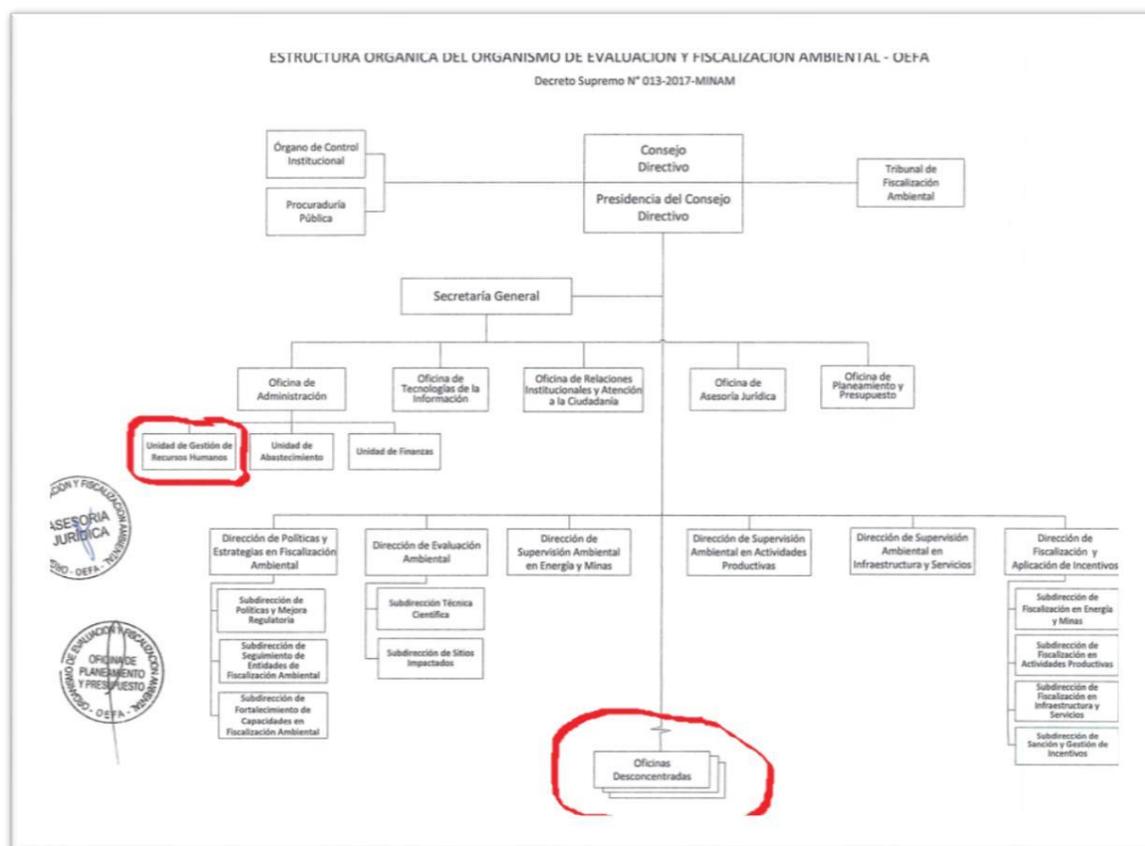


Figura 2: Estructura Orgánica del Organismo Público de Evaluación y Fiscalización Ambiental

Fuente: OEFA

De acuerdo a la Ley N° 29325 del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, publicada el 5 de marzo del 2009 en su Artículo 9.- Domicilio dice: Tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima, pudiendo establecer oficinas desconcentradas en cualquier lugar del territorio nacional. Oficinas desconcentradas, cuenta con 29 oficinas desconcentradas a nivel nacional.

“Las Oficinas Desconcentradas son unidades básicas de gestión desconcentrada que realizan las funciones y actividades de esta entidad dentro de su ámbito geográfico de intervención”.

(Ministerio del Ambiente-Oficina de Comunicaciones, 2016) p.48

Dentro de su política de consolidación institucional, conceptuó oportuno desconcentrar sus funciones en las diferentes regiones del país, y contar con presencia permanente, para ello creó el establecimiento de Oficinas Desconcentradas y Oficinas de Enlace. Como se puede apreciar en el presente cuadro el desarrollo de las oficinas desconcentradas ha ido creciendo entre el año 2008-2011 se crearon 8 Oficinas Desconcentradas, posteriormente entre los años 2011 – 2015 se crearon 8 más, existiendo a la fecha 16 Oficinas desconcentradas.

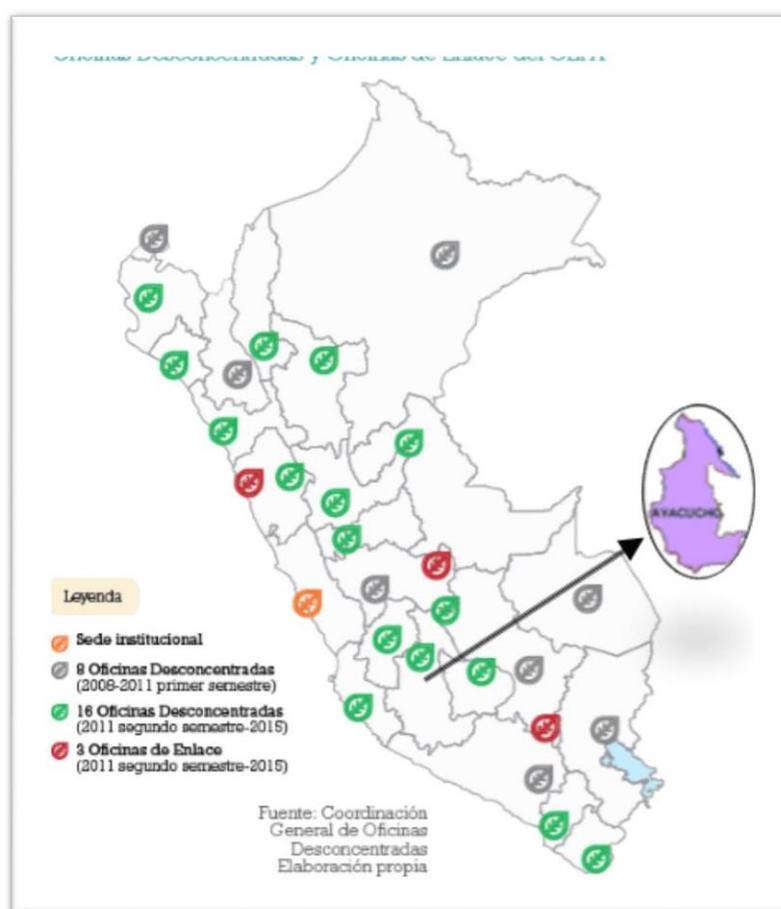


Figura 3.- Oficinas Desconcentradas y Oficinas de Enlace de OEFA

Fuente: OEFA

Oficina desconcentrada de Ayacucho. -

La presente investigación corresponde a la oficina desconcentrada de Ayacucho ubicada en Urb.

Los Licenciados. Mz. LL. Lote 15. Distrito de Ayacucho, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho. Referencia: 7ma cuadra de la Av. 26 de enero.

La Oficina Desconcentrada de Ayacucho es una unidad básica de gestión desconcentrada, que reporta sus acciones al Presidente del Consejo Directivo. Está conformada por 6 personas los que comprende de un Jefe de Oficina, un Asistente Administrativo, un Especialista Administrativo, un Especialista Ambiental, un Especialista Legal, un Chofer. Por otro lado, cuenta con un equipo de profesionales en calidad de enlace que conforma la Oficina de Enlace (OE) conformada por 5 personas que son: un responsable de OE. Un asistente Administrativo, un chofer, un especialista ambiental y un especialista legal. Así mismo cuentan con 3 practicantes con contratos temporales, siendo un total de 14 colaboradores.



Figura 4.- Organigrama de la Oficina Desconcentrada de Ayacucho

Fuente: OEFA

El radio de acción de la oficina desconcentrada en la zona de Ayacucho donde actúan en calidad de fiscalizadores ambiental son las provincias de Huamanga, la provincia de Cangallo, la

provincia de Huanca Sancos, provincia de Sucre, provincia de Víctor Fajardo, provincia de Vilcas Huamán, una parte de la provincia de Huanta, una parte de la provincia de Lucanas y una parte de la provincia de Churucampa que pertenece al departamento de Huancavelica.

Políticas Laborales.

En el Sector Público. - El Decreto Legislativo N° 1023, en sus artículos 2° y 5° en que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, señalan que dicho Sistema es el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos; el cual comprende, entre otros, al Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas;

El Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, en su Artículo 3° establece que el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, es aquel que comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal; el cual se encuentra integrado, entre otros, por los procesos de (i) Bienestar social; (ii) Cultura y Clima Organizacional; y, (iii) Comunicación interna;

Directiva N° 002-2014-SERVIR-GDSRH En la parte Literal c) del acápite ii) del Sub numeral 6.1.7 del Numeral 6.1 de la "*Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas*", formalizada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, señala que el proceso de Bienestar social comprende las actividades orientadas a propiciar las condiciones para generar un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores, incluyendo

la identificación y atención de las necesidades de los servidores civiles y el desarrollo de programas de bienestar social;

La Secretaría General de la ODEFA, mediante Resolución N° 108-2015-0EFA/SG, aprueba la Directiva N° 016-2015-OEFA/SG, sobre "Procedimiento para la Elaboración, Aprobación, Monitoreo, Evaluación y Modificación del Plan Anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano dirigido a los Colaboradores del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental", la cual establece que el Plan Anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano es el documento de gestión que comprende las actividades orientadas a propiciar las condiciones para generar un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, incluyendo actividades de proyección social, asistencial, recreativas, culturales, de reconocimiento, entre otras; el cual debe estar articulado con los objetivos y estrategias previstos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI);

Generalización o Adaptación

Dentro de su política laboral definida mediante resoluciones de Gerencia General en que aprueban el "Plan Anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano" para su personal a nivel nacional en sus 16 Oficinas desconcentradas a nivel nacional. Las políticas definidas en el plan anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano en la mayoría de las veces no se cumplen en las regiones por tener características y realidades distintas son políticas que no se han adaptado a la, región, provincia, tipo de empresa.

Se quiere aplicar propuestas de gestión probados en la Capital del país, pero no en el interior del Perú.

La evaluación de la política motivacional plasmados en estos documentos llamados "Plan Anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano" no son aplicados en la región de Ayacucho donde

existe una oficina desconcentrada, en forma general el "Plan Anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano" para el periodo 2018 aprobado mediante Resolución de Secretaría General N°004 -2018-OEFA/SEG, con un presupuesto de Presupuesto Total S/. 1,022,000.00 por otro lado mediante Resolución de Gerencia General N° 046-2018- OEFA/GEG, exactamente a medio año se aprueba la Directiva N° 002-2018-OEFA/GEG "Lineamientos de Austeridad, Racionalidad y Calidad en el Gasto Público del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental para el Año Fiscal 2018", con el objeto de establecer mayores medidas de austeridad, racionalidad y calidad en el gasto público en la Entidad, por lo tanto se modificar el "Plan Anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano 2018" para el periodo comprendido de julio a diciembre, con un presupuesto requerido para su ejecución un monto ascendente a SI 0,00 (Cero con 00/100 soles); demuestra que todas las actividades a desarrollar serán completamente gratis. Políticas motivacionales fuera de la realidad de los trabajadores, se le motiva con invitaciones a instituciones que les permita de alguna forma tener recreación o descuentos en tiendas de ropa, alimentos o transportes que ninguno existe en el Departamento de Ayacucho, no tiene sentido inclusive que este tipo de políticas motivacionales sean enviados a los trabajadores a sus correos institucionales que tienen.

La realidad de toda acción de motivación es otra, toda actividad de motivación al trabajador está centrada y no se toma en cuenta a los trabajadores que desarrollan labores en otras dependencias fuera del circulo centralizado, tal como se presenta en algunos casos en la siguiente tabla:

➤ **Motivaciones Fuera de la Realidad de los Trabajadores**

OEFA - CAMPAÑA SOBRE EL USO DE LA BICICLETA

Dirección del evento:

Av. Arequipa Cuadra 52 (Ovalo de Miraflores) hasta la Av. Juan de Arona San Isidro

Observación: Esta dirección corresponde al Departamento de Lima

OEFA - CAMPEONATO DE FULBITO

Dirección Av. La Molina Nro. 200 res. Amp. Res. Monterrico referencia (Ovalo la fontana)

Departamento Lima

Provincia Lima Distrito

la molina

Observación: Esta dirección corresponde al Departamento de Lima

OEFA - VALE DE CONSUMO – EL BOLIVARIANO 20% DESCUENTO

Dirección: Calle Rosa Toledo 289 - 291, Cercado de Lima 15084

Horario: de apertura: 12:00

Reservas: el bolivariano.com

Teléfono: (01) 2619565

Observación: Esta dirección corresponde al Departamento de Lima

OEFA - VALE DE 10% DESCUENTO LAVANDERIA LAS ORQUIDEAS

Dirección: C.C. San Felipe, Residencial San Felipe.

Departamento: Lima

Provincia: Lima

Distrito: Jesús María 15076

Horario: de apertura: 09:00

Teléfono: (01) 4610235

Observación: Esta dirección corresponde al Departamento de Lima

OEFA - VALE DE 15% DESCUENTO JUGUETERIA MONONO

Av. Javier Prado 1650 Centro Comercial Jockey Plaza,

Departamento: Lima

Provincia; Lima

Distrito: Santiago de Surco 15023

Observación: Esta dirección corresponde al Departamento de Lima

OEFA - VALE DE 8% DESCUENTO VIAJES OLTURSA
Explora Nuestros Destinos Abancay. Arequipa. Cumaná Chiclayo. Chimbote. Huaraz. Ica. Observación: Esta empresa no tiene rutas en el Departamento Ayacucho, sus rutas son a nivel nacional pero no cubre el lugar del destino laboral
OEFA - VALE DE 10% DESCUENTO CURSOS DE NATACIÓN
Dirección: Av. Simón Bolívar 635. Departamento Lima Provincia: Lima Distrito: Pueblo Libre 15084 Horario: de cierre: 22:00 Teléfono: (01) 4192200 Observación: Esta dirección corresponde al Departamento de Lima
OEFA - VALE DE DESCUENTO TERAPIAS FISICAS
Dirección: Av. Faustino Sánchez Carrión 615, Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Jesús María 15076 Observación: Esta dirección corresponde al Departamento de Lima

Fuente: elaboración Propia

1.1.- Formulación del Problema

1.1.1.- Problema General

¿Cuál es la relación de la motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019?

1.1.2.- Problemas Específicos

¿Cuál es la relación de la motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019?

¿Cuál es la relación de la motivación Extrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019?

¿Cuál es la relación trascendental entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019?

1.2.- Objetivos, General y Específicos

1.2.1.- Objetivo General

Determinar cuál es relación de la motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019

1.2.2.- Objetivos Específicos

Determinar la relación de la motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019

Determinar la relación de la motivación Extrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019

Determinar la relación trascendental de la motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019.

1.3.- Justificación o Importancia del Estudio

La inadecuada aplicación de la motivación en la institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental desarrollada en el “Plan anual de Bienestar Social y Desarrollo Humano 2018” aprobada mediante Resolución de Secretaría General N° 004-2018-0EFA/SG de fecha 19 de enero 2018, la misma que genera una serie de conflictos en el aspecto comunicacional. La motivación es de importancia para cualquier empresa, sí se aplica correctamente, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Debido a las dificultades que tienen los colaboradores de la institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental del área descentralizada de Ayacucho con la aplicación de una inadecuada motivación, en el periodo 2018, para concretar los posibles beneficios que brinda la empresa a través de la difusión on-line por intermedio del correo electrónico, y en sistemas motivacionales con presupuestos de 1,022,000.00 de soles y que luego por austeridad presupuestal el segundo semestre tiene un presupuesto de 000.00 soles, se realiza este estudio para identificar las alternativas que pudieran ser factibles en la aplicación adecuada de un sistema motivacional que realmente favorezca a los colaboradores de la región de Ayacucho.

1.4.- Alcance y Limitaciones

1.4.1.- Alcance

Con el desarrollo de la investigación se espera lograr que la institución en estudio desarrolle un mejor mecanismo de motivación, esta investigación se desarrollara en la Institución Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Región Ayacucho, año 2019.

En la presente investigación, ha sido posible llegar a la información, ya que la institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental tiene su sede en Lima y tiene información

en su página Web, esto es importante para realizar la investigación.

La dificultad que se encontró y se supero fue la distancia, toda vez que la investigación está enmarcada en la región de Ayacucho, el trabajo de campo se hace poco dificultoso por la distancia, el clima e interferencias del transporte en las carreteras entre otros, acceder a la información de campo es la única dificultad que se logró superar viajando desde Lima a Ayacucho.

1.4.2.- Limitaciones

El claro objetivo se trazó con la finalidad de solucionar el problema del factor motivacional en la institución, el correcto uso de los recursos ayudó a obtener la información en relación al trabajo de campo que se realizó en base a las encuestas, a pesar de no tener información con similitud de algún trabajo realizado anteriormente se logró conseguir en fin trazado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1.- Antecedentes de la Investigación

2.1.1.- A Nivel Nacional

(Murrugarra, 2016), desarrollo su investigación sobre motivación laboral, desempeño laboral y políticas motivacionales, cuya investigación tiene como objetivo determinar la influencia de las políticas motivacionales en los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. En dicha investigación se demuestra que existe una relación significativa entre las variables Motivación Laboral y Desempeño Laboral. Se concluye en dicha investigación que las adecuadas políticas motivacionales; dan como reflejo el aumento del bienestar del trabajador, que a su vez; genera un incremento en su productividad y rendimiento dentro de la organización. La influencia de las políticas motivacionales que aplica la empresa Telefónica del Perú S.A.A. hacia sus trabajadores es positiva.

El análisis que merece la investigación indica que el sector empresarial peruano necesita tener colaboradores competitivos y totalmente motivados, lamentablemente existen factores que son tomados en cuenta como noticias relacionadas a la desaceleración de la economía, la inseguridad y actos de corrupción, factores que bajan la moral a los colaboradores y los distraen en relación a sus actividades rutinarias. Cabe señalar además que actualmente la globalización prima de manera competitiva en los sectores como la comunicación, la tecnología, sector donde opera la empresa objeto de estudio.

La investigación se realizó en el área de infraestructura de telefónica del Perú, teniendo la firme intención de determinar como la motivación contribuye en la producción de los colaboradores, que factores impactan con mayor presencia y cuáles son los beneficios o

resultados que obtiene el área de estudio.

(Rosas, 2016), Realiza una investigación de enfoque cuantitativo y de nivel correlacional, por lo que se aplicó un diseño no experimental de corte transversal. Dicha investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre la motivación y satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social en el año 2016. Para ello tomo una población de estudio de 267 trabajadores y una muestra de 158 trabajadores seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple. Concluyendo que existía una relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social en el año 2016. Siendo esta relación directa y moderada es decir que a medida que se mejore la percepción de la motivación, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que el 67.1 % del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social presentaba un nivel alto de motivación, el 31.6% un nivel moderado y solo el 1.3% un nivel bajo.

Además, se determinó que el 1.9% del personal manifestó estar muy satisfecho, 44.3 % del personal estar satisfecho, el 41.8% moderadamente satisfecho y solo el 12.0% del personal estaba insatisfecho.

Finalmente, la conclusión a la que se llegó en la investigación indica que ambas variables se relacionan significativamente, la variable motivación y la variable satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social se relacionan entre si durante el año 2016. Se relacionan de manera moderada, es decir que a medida que se mejore la percepción de la motivación, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

(Arango, 2018), En su investigación sobre la Motivación y su influencia en el desempeño

laboral de los trabajadores de Mi Banco, en una agencia de Lima-Este, investigación con un enfoque cuantitativo, tipo descriptiva y diseño no experimental. Dicha empresa cuenta con 102 trabajadores lo que sería la población de la investigación y cuya muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 81 personas. Como técnica de recolección de datos se empleó un instrumento de recolección de datos o sea un cuestionario de 18 ítems con escala de valoración de Likert. Dicha investigación concluye demostrado que la motivación influye positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima Este, esto implica que la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima, demostrando también que las condiciones de trabajo influyen óptimamente en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco agencia Lima Este, lo que implica que las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco, agencia Lima.

Los resultados obtenidos en la presente investigación fueron analizados mediante la codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

Los resultados se presentaron en tablas y gráficos, los resultados obtenidos de las hipótesis fueron obtenidas mediante la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde la variable Motivación se relaciona directa y positivamente con la variable desempeño laboral de la empresa Mi Banco.

2.1.2.- A Nivel Internacional

(García, 2012), La presente investigación de García sobre algunas de las variables de la motivación laboral, para que los trabajadores estén debidamente motivados, lo importante de esta investigación a través de entrevistas es que no sólo la retribución económica es elemento

motivador para que la empresa logre sus objetivos. Plantea que existen otros elementos motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a un mayor compromiso de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas. La retribución económica es importante, la presente investigación comprobó que un 45 % de entrevistados por este motivo abandonan del trabajo, pero el salario emocional o motivador es también fundamental, y como lo comprueba esta investigación donde el 55% de los entrevistado abandonaría su trabajo por un mal ambiente laboral. También comprueba la presente investigación a través de las personas entrevistadas que valoraban mala su relación con su superior o jefe, lo atribuyen a la falta de reconocimiento de este a su trabajo. Los trabajadores exponen con estos datos que el reconocimiento por parte de su superior o jefe es un elemento motivador para la realización de su trabajo, considerando que estos elementos motivadores no tienen gasto económico, pero sí gran repercusión en los trabajadores y en consecuencia en su desarrollo del trabajo.

El investigador indica que la motivación laboral es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas actividades que tienen por finalidad la consecución de los objetivos de la empresa. La retribución salarial que recibe el trabajador no es suficiente, además espera recibir una retribución emocional, algo que marque la diferencia y que reconozca su esfuerzo y dedicación con la empresa.

(Sum, 2015), En este estudio el autor pudo comprobar, durante la investigación que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto, para su desempeño en la organización, la investigación se realizó con 34 trabajadores administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó 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, los resultados determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores. Queda demostrado en la presente investigación que la motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, pueda realizar sus actividades laborales en su puesto de trabajo con mayor entusiasmo, y que ellos se sienten satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

El investigador indica la importancia con la que deben tomar las organizaciones en relación a esta variable, “si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad”.

Si la empresa desea obtener buenos resultados debe mantener motivado a su colaborador, si el colaborador está motivado esto conlleva a que actúe de cierta manera direccionado a lograr los objetivos planteados por la empresa. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas.

La investigación ayudo a comprobar que los colaboradores tienen un alto nivel de motivación en relación a su desempeño en la empresa, la muestra fue en base a 34 trabajadores administrativos de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Siendo la investigación de tipo descriptivo y se utilizó 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, los resultados que se obtuvieron en la investigación determinaron que la variable motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

(Fuentes, 2012), La presente investigación que tiene como objetivo de estudio el establecer la

influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Además de evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El estudio concluye que se estableció que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, ya que los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe básicamente que son reconocidos por su trabajo, existe buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador. Las encuestas de productividad donde la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba, esto significa que los objetivos por la Delegación de Recursos Humanos se logran.

El proceso estadístico que se utilizó fue la significación y fiabilidad de la correlación y se concluyó en base a los resultados obtenidos que no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, a pesar que tienen buenas relaciones interpersonales, además que las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono, los resultados indican la falta de relación de ambas variables.

Finalmente se recomendó que se efectúen mediciones de satisfacción laboral cada cierto periodo con la finalidad de mantener información actualizada de la misma y se propuso mantener una comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones continuas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1.- Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos son las guías orientadoras para ejecutar acciones administrativas enfocadas hacia los colaboradores de una empresa, esta política debe estar en relación con las definiciones estratégicas generales señaladas por la empresa, (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2009) manifiesta que “Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados”. *p. 102*. Las políticas son parámetros administrativos que evitan que los colaboradores asuman funciones no permitidas por la empresa, en otras palabras, las políticas se convierten como guías para la acción de los colaboradores. A manera de un concepto (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2009) define que “Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos, los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra” *p. 102*.

2.2.1.1.- La Motivación

Los administradores constantemente enfrentan a problemas del porque unos colaboradores se desempeñan mejor que otros, muchos autores han estudiado diversas variables como, la capacidad, la inteligencia emocional y los niveles de aspiración. En algunos casos se ha buscado en datos de carácter demográficos como la edad, la educación y los antecedentes familiares. Pero la principal interrogante es qué motiva a la gente a desempeñar su trabajo. A pesar de su indiscutible importancia, la motivación es difícil de definir y analizar., para algunos autores la motivación se debe concentrar en los factores que incitan y/o direccionan las actividades del hombre.

(Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) Frente a estos temas manifiesta que: Un examen cuidadoso de cada uno de estos puntos de vista lleva a diversas conclusiones acerca de la motivación:

- i. Los teóricos presentan interpretaciones ligeramente diferentes y enfatizan distintos factores.
- ii. La motivación está relacionada con la conducta y el desempeño.
- iii. Tiene que ver con la orientación hacia el logro de las metas.
- iv. Es producto de eventos y procesos internos o externos al individuo.
- v. La investigación sobre la motivación aún está en desarrollo y todavía quedan por explicar muchos aspectos. (P.125)

Cuando hablamos de la motivación vemos todos los factores capaces de provocar, mantener y direccionar la conducta humana hacia un objetivo. En la administración de personal es un elemento muy importante, en otras palabras, la motivación está considerada como el impulso que conduce a una persona a realizar una acción, por lo tanto, decimos que la motivación está relacionada con el impulso. Uno de los factores internos más importantes que influye en la conducta humana es la motivación. Como lo expresa (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2009) “motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera que da origen por lo menos a una tendencia concreta a un comportamiento específico” p.41

2.2.1.1.1.- Concepto de Motivación

Es considerada como la expresión sentida y vivida por el sujeto, de las exigencias del organismo, designadas por factores internos al sujeto que, junto con los estímulos de la situación, determinan la dirección y la intensidad de la conducta, para (Porret Gelabert, 2012).

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. O, dicho de otra forma, se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo y ganas de hacer las cosas lo mejor posible. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. (p.86). El comportamiento básico de la conducta humana describe que cuando una persona consigue alcanzar el objetivo que anhela, el resultado es la satisfacción al mismo tiempo este logro alcanzado provoca un estado emocional el mismo que realimenta la motivación, por el contrario, cuando no lo consigue le genera un estado de frustración, produciéndose un estado de ansiedad, malhumor y, en ocasiones, algún tipo de agresividad, alejándole de la motivación. Existen diversas reacciones ante la frustración hay personas que saben auto controlarse, de forma reflexiva, meditando la manera de encontrar otros caminos para conseguir los objetivos, incluso desarrollan nuevas habilidades para solucionar los inconvenientes. Por otro lado, hay los que reaccionan con irritación, ofuscación.

Para (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011):

La motivación es el concepto que empleamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su conducta. Utilizamos el concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (es decir, conductas más intensas como resultado de niveles más altos de motivación) y también para indicar su dirección (por ejemplo, si está cansado o somnoliento, su atención se dirige a dormir un poco). La motivación es un concepto explicativo que utilizamos para dar sentido a las conductas que observamos. (P.126- 127). El estudio de la motivación es importante en las empresas ya que está demostrado que la motivación lograda en altos niveles contribuye a alcanzar un desempeño excepcional. Por esta

razón las empresas prefieren empleados altamente motivados ya que estos son más productivos y se esfuerzan por encontrar la mejor forma de realizar sus trabajos, por lo que son considerados como trabajadores con mayor probabilidad de ser productivos que los no motivados.

No todos los trabajadores requieren un solo tipo de motivación, es por ello que los administradores tienen que entender y conocer los tipos y grados de motivación que requieren sus trabajadores, pero al mismo tiempo tiene que tratar de mejorar el grado de motivación en un grupo de personas diverso. Esta diversidad origina distintos patrones de conducta que, de alguna manera, se relacionan con las necesidades y metas.

2.2.1.1.2.- La Motivación Humana

Todo comportamiento humano tiene una motivación de tal manera que motivo se puede considerar a todo lo que de alguna manera impulsa a una persona a actuar de determinada forma o manera. Ese impulso o energía que promueve una acción puede ser consecuencia de un estímulo externo o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2009) En una cita de Krech, Crutchfield quien explica que: Los actos del ser humano están guiados por su cognición – por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerza activa e impulsadora que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha) la persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía. (p.41). Según (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2009) existen tres premisas que explican la conducta humana.

a.- La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas

b.-La conducta es motivada, es decir en toda la conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta a dirige a un objetivo.

c.- La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

De acuerdo a estas premisas desarrolladas por Chiavenato, podemos afirmar que la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad, la conducta siempre hay un objetivo explícito que la explica. La motivación depende sobre todo de esas tres variables. Estimulo – Necesidad – Objetivo.

2.2.1.1.3.- Motivación y Comportamiento Laboral

La motivación es el proceso de incitar y mantener un comportamiento orientado a objetivos.

Las teorías de la motivación pretenden explicar y pronosticar el comportamiento observable.

De manera general, pueden clasificarse en teorías internas, de proceso y externas. Las teorías internas de la motivación se consideran de mayor importancia las variables del individuo que generan motivación y comportamiento. La jerarquía de necesidades de Maslow es un buen ejemplo de una teoría interna. Las teorías de procesos de la motivación, como la teoría de la expectativa, enfatizan la naturaleza de la interacción entre el individuo y el entorno. Las teorías externas de la motivación se enfocan en los elementos del entorno, incluidas las consecuencias del comportamiento, como base para entender y explicar el comportamiento de las personas en el trabajo. Todas las teorías de la motivación “explican solo una pequeña parte de las diferencias del comportamiento humano; por eso, los investigadores han desarrollado muchas teorías

alternas para dar cuenta del comportamiento no explicado” (Debra, 2013, P. 75). Un enfoque integral para entender la motivación, el comportamiento y el desempeño debe considerar tres elementos de la situación laboral el individuo, el empleo y el entorno de trabajo y cómo interactúan estos elementos.

2.2.1.1.4.- Proceso de Motivación

Se ha demostrado que todo comportamiento humano tiene una motivación. La motivación, en un sentido psicológico, es la tensión persistente del individuo que lo impulsa de alguna forma a cierto comportamiento tendiente a satisfacer una o más necesidades surge el proceso genérico de motivación, este comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión (deseo de conseguir una cosa, una meta, un reconocimiento, un premio etc.) que, a su vez, estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendiente a encontrar aquello que desea de esta manera alcanza, la satisfacción a la necesidad, lo que atenuará la tensión.

(Porret Gelabert, 2012) Nos muestra gráficamente el proceso de motivación, lo que él llama un patrón.

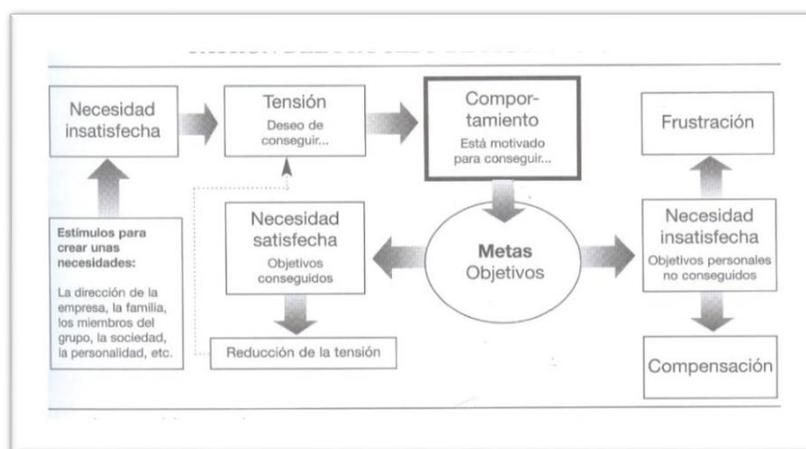


Figura 5.- Patrón del proceso de Motivación

Fuente: Porret Gelabert

El inicio de todo proceso de motivación se inicia con la necesidad según (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) “Una necesidad es una deficiencia o carencia de algo valioso que un individuo experimenta en un momento en particular” (p.127) estas necesidades pueden ser de carácter fisiológicas, como alimentación o pueden ser de carácter psicológico, como las de autoestima o sociológicas en las de interacción social. Estas necesidades o deficiencias son las principales activadoras o disparadoras de respuestas de la conducta, lo que implica que cuando el individuo encuentra esta necesidad buscará satisfacerlas.

2.2.1.2.- Teoría de Dos Factores de Herzberg

Al desarrollar su teoría de dos factores de la motivación, Frederick Herzberg se alejó de las teorías basadas en necesidades y examinó las experiencias satisfactorias o insatisfactorias en el trabajo. El estudio original de Herzberg incluía a 200 ingenieros y contadores del oeste de Pensilvania en la década de 1950. Les pidió que describieran dos incidentes importantes de su trabajo: uno muy satisfactorio y que los hiciera sentir excepcionalmente bien en su trabajo, y otro, muy insatisfactorio y que los hiciera sentir en extremo mal. Herzberg y sus colegas creían que las personas tenían dos conjuntos de necesidades: una basada en evitar el dolor y otra derivada del deseo de crecimiento psicológico; y las condiciones del entorno laboral influirían en una u otra de estas dos necesidades.

Así lo describe (Debra, 2013) A las condiciones laborales relacionadas con la satisfacción de la necesidad de crecimiento psicológico se les denominó factores motivadores, en tanto que a las condiciones laborales relacionadas con la insatisfacción ocasionada por incomodidad o dolor se les llamó factores higiénicos. Los factores motivadores se relacionan con la satisfacción laboral, y los higiénicos, con la insatisfacción laboral. (P.80-81).

2.2.1.3.- Factores Motivadores

El enriquecimiento laboral implica la formación de factores de motivación en el trabajo y, de acuerdo con Herzberg, crea satisfacción laboral. En su investigación original, Herzberg identificó factores motivadores como responsabilidad, logro, reconocimiento, ascenso y el trabajo mismo. Cuando estos factores están presentes, mejoran el esfuerzo y desempeño de un trabajador; el salario es también un factor motivacional en algunos estudios. La aceptación de esta idea ha llevado a que en los sistemas de recompensas de muchas organizaciones se incluyan beneficios financieros del tipo de la adquisición de acciones como parte del paquete de compensaciones de un empleado. Según (Debra, 2013) describe los Factores motivadores:

Los factores motivadores llevan a una salud mental positiva. Retan a las personas a crecer, a contribuir con el entorno de trabajo y a poner de sí mismos en la organización. La ausencia de estos factores no lleva a la insatisfacción, pero sí a sentimientos de neutralidad. Los factores motivadores son los más importantes de ambos grupos porque afectan directamente el ímpetu de una persona para hacer un buen trabajo. Cuando están ausentes, la persona carece de la motivación para desempeñarse bien y alcanzar la excelencia. (P. 81)

2.2.1.4.- Factores Higiénicos

Los factores higiénicos son completamente distintos de los factores motivadores y no están relacionados con el ímpetu para alcanzar y realizar un trabajo excelente. Si bien, cuando existen los factores motivadores producen satisfacción laboral o sentimientos de neutralidad cuando no existen, si no existen o son insuficientes, los factores higiénicos provocan insatisfacción laboral. “Los factores higiénicos de Herzberg incluyen políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, relaciones interpersonales con el supervisor, condiciones laborales, salario y estatus. Los buenos factores higiénicos no pueden estimular el crecimiento psicológico ni el

desarrollo humano” (Debra, 2013, P. 82), pero estos factores son necesarios para evitar la insatisfacción laboral.

2.2.1.5.- Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca

Las características personales de los trabajadores incluyen los motivos, en el sentido de inclinaciones del individuo que forman parte de su personalidad. La motivación puede verse influida por condiciones personales circunstanciales y por el contexto. La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está motivada. Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito, es evidente que tal definición resulta incompleta, porque la persona puede estar motivada para perjudicar a la organización. Y seguramente el planteo organizacional no se refiere a este tipo de motivación. Esta consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar que el objetivo de la persona inherente a la motivación debe ser convergente con los objetivos de la organización.

Dentro de la motivación, se distingue la intrínseca de la extrínseca. Según (Lazzati, 2008) Es Intrínseca “Cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o castigo que ello puede significarle” (P. 22).

Lo contrario es Extrínseca según (Lazzati, 2008) “cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o sus resultados, o sea, para conseguir un premio o evitar un castigo” (P.22). El premio no necesariamente habrá de ser monetario puede ser una promoción, mayor reconocimiento, etcétera. Un factor importante de la motivación extrínseca suele ser el régimen de evaluación y recompensas de la gestión de los recursos humanos. Ambos tipos de

motivación no son excluyentes: una persona puede estar motivada para una tarea tanto intrínseca como extrínsecamente. Pero también puede tener motivación intrínseca y no extrínseca, o viceversa.

Las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. (Robbins, 2009) “Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación” (P.234-235). Diversos estudios han trabajado sobre lo que motiva a trabajar, encontrando como respuesta, como variedad, responsabilidad, reconocimiento de logros, trabajo interesante y desafíos laborales, en vez del salario o las condiciones laborales.

(Arnold, 2012) “De hecho, el trabajo de Herzberg ha influido para guiar a los gerentes a modificar los trabajos de los individuos, en vez de los regímenes salariales para incrementar la motivación” (P. 287). Según Leonard (1999) nuestras identidades están compuestas por tres elementos. Los rasgos son tendencias amplias a reaccionar de cierta manera. Las competencias son las percepciones de nuestros talentos, destrezas, habilidades y conocimiento. Los valores son creencias acerca de las formas deseables de ser y/o los patrones de comportamiento que trascienden situaciones específicas. La conducta humana es muy compleja por ello es difícil predecir cuál es el que motiva el comportamiento en un momento dado. Según (Arnold, 2012) es Leonard quien propone:

Que hay varios procesos psicológicos que intervienen en el procesamiento de la información y se integran con nuestro sentido del yo, que llevan a los siguientes tipos de motivación:

- **Proceso de motivación intrínseca:** realización de actividades porque son divertidas, ayuden o no a alcanzar la meta.
- **Motivación extrínseca/instrumental:** búsqueda de metas individuales o grupales

porque llevan a recompensas especialmente materiales, más allá de la satisfacción.

- **Auto concepto externo:** búsqueda del éxito para obtener la ratificación de los demás para una identidad social como miembro de un grupo social exitoso, o una identidad personal como un individuo competente.
- **Auto concepto interno:** búsqueda del éxito para que el individuo se sienta competente, independientemente de lo que otros piensen de él.
- **Internalización de metas:** búsqueda del logro de metas para su propio beneficio, ya que son valoradas por el individuo. (285-286)

a. La motivación intrínseca

Es como la realización de una actividad por sus satisfacciones inherentes, una persona actúa por la diversión o por el desafío que conlleva, en vez de por estímulos, presiones o recompensas externos. Motivación intrínseca es más confiable y poderosa que la motivación extrínseca, como una forma de influir en el comportamiento en el trabajo. La motivación intrínseca tiene un claro vínculo con las necesidades de estima y autorrealización de Maslow. Según (Arnold, 2012):

Motivación intrínseca es más confiable y poderosa que la motivación extrínseca, como una forma de influir en el comportamiento en el trabajo. La motivación intrínseca tiene un claro vínculo con las necesidades de estima y autorrealización de Maslow. Algunas investigaciones efectuadas en la década de 1970 sugirieron que un salario alto en realidad socavaba la motivación intrínseca, porque enfocaba la atención del individuo en las recompensas extrínsecas (Deci y Ryan, 1980). Sin embargo, más recientemente se ha visto que parece que el salario podría incrementar la motivación intrínseca o, por lo menos, no dañarla, si el nivel salarial proporciona al individuo información acerca de sus competencias.

El daño a la motivación intrínseca se da únicamente si la persona percibe las recompensas externas como un intento de controlar su conducta (P287)

b. La motivación extrínseca

Se refiere a cualquier actividad que se realiza para obtener un resultado aparte.

Esta motivación debe ser relevante en el contexto laboral. (Arnold, 2012) Cita a:

Ryan y Deci (2000) que identificaron las diferentes formas de motivación extrínseca con importancia decrecientes.

- Regulación externa: un individuo realiza una conducta para satisfacer una demanda externa y la experimenta como algo con control externo y no como algo que haría por elección.
- Regulación introyectada: *es* similar a la regulación externa, excepto que el individuo ha internalizado la demanda externa lo suficiente como para que sea importante para su sentido de autoestima.
- Identificación: una persona acepta una demanda o una recompensa externa como si fuera de importancia personal y, por lo tanto, usa la autorregulación para ejecutar los comportamientos requeridos.
- Regulación integrada: es similar a la identificación, pero el individuo no solo acepta que las recomendaciones o los requisitos externos son importantes, sino que también son expresiones del yo. (P.287).

2.2.1.5.1.- Motivación Trascendente

Tiene su base en las creencias, valores y principios del individuo. Sobre todo, en la solidaridad, en el trabajo en equipo, siempre se busca mantener una actitud de beneficio a los demás. La motivación trascendente, básicamente está centrada en satisfacer necesidades no demandadas

de los otros, muchas veces ignorando las necesidades propias, en beneficio del resto del grupo para que desarrolle todo su potencial. (Arredondo Trapero, 2019) “La motivación trascendente representa la satisfacción que la acción produce en personas distintas al agente que la ejecuta” (P.3). Motivación trascendente normalmente se hace en función de un motivo de orden superior buscando el bienestar de otro, en calidad de ejemplo podemos mencionar la religión, los partidos, la patria, etc. Hechos que dan sentido y misión a la tarea.

2.2.1.6.- Teorías de la Motivación

Los estudiosos sobre temas de la motivación han generado diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje hasta teorías de la motivación más específicas. Todos los individuos se sienten atraída por un conjunto de metas. Pero para poder predecir el comportamiento con cierta precisión, un administrador debe conocer mínimamente algo de las metas de los empleados y de las acciones que éstos deben realizar para lograrlas. Las diversas teorías de la motivación y muchas investigaciones intentan explicar esta relación de comportamiento-resultado, esta diversas formas de ver esta relación da origen a diversas teorías de la motivación. Según (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & konopaske, 2011) Las teorías de la motivación se clasifican en dos categorías:

Las teorías de contenido se enfocan en los factores internos de la persona que activan, dirigen, sostienen y detienen su conducta; intentan determinar las necesidades específicas que motivan a las personas. Las teorías de proceso describen y analizan cómo la conducta se activa, dirige, sostiene y se detiene por factores principalmente externos a la persona. (p.129)

Dentro de estos dos campos existen diversos investigadores que han desarrollado sus teorías



Figura 6: Teorías de la motivación

Fuente: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) (p.129)

2.2.1.6.1.- Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Esta teoría considerada como más clásica y conocida se caracteriza porque define cinco niveles distintos de necesidades, todos de un carácter jerárquico es una pirámide estructural, donde las necesidades básicas se encuentran debajo y según se va ascendiendo se encuentran las superiores o racionales, todos mantienen un nivel de dependencia, una de las necesidades sólo se activa si previamente el nivel inferior esté satisfecho. Solo cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Así lo describe (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011):

Una de las Teorías de la motivación más ampliamente citada y analizada es el modelo de jerarquía de las necesidades propuesto por Abraham Maslow. Las necesidades del nivel inferior son las fisiológicas y las de nivel superior son las de realización personal. Maslow las definió como:

Fisiológicas: necesidad de alimentos, bebidas, cobijo y alivio del dolor.

Seguridad: necesidad de sentirse libre de amenazas, es decir, la seguridad contra eventos o entornos amenazantes.

Pertenencia a un grupo, social y amor: necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.

Estima: necesidad de autoestima y respeto de los demás.

Realización personal: necesidad de sentirse pleno al utilizar al máximo las capacidades, habilidades y su potencial. (p.130)

2.2.1.6.2.- Teoría ERC de Alderfer

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, concuerda con Maslow en que las necesidades de los individuos se clasifican en jerarquías; pero la diferencia en su propuesta es que incluye sólo tres conjuntos de necesidades.

De existencia. Necesidades satisfechas por factores tales como alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales.

De relación. Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.

De crecimiento. Necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas o productivas.

No solo existe diferencia en el número de categorías, la teoría de motivación ERG de Alderfer y la de jerarquía de necesidades de Maslow si diferencia está en cómo la gente pasa por los diferentes conjuntos de necesidades. Maslow propuso que las no satisfechas en un nivel son de la mayor importancia y que no se activan las del siguiente nivel superior mientras las que se consideran importantes en un momento determinado sean satisfechas adecuadamente; así, una persona sólo asciende en la jerarquía de las necesidades una vez que las de nivel inferior han sido eficazmente satisfechas. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) Manifiesta: En

contraste, la teoría ERG de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción- progresión que Maslow propuso, también se da un proceso de frustración-regresión, es decir, si los intentos de una persona por satisfacer sus necesidades de crecimiento se frustran continuamente, las de relación resurgen como una fuerza de motivación importante, lo que ocasiona que el individuo redirija sus esfuerzos hacia la exploración de nuevas formas de satisfacer esta categoría de necesidad de orden inferior. (p.131).

2.2.1.6.3.- Teoría de las Dos Factores de Herzberg

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. (Factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.) Culpan a los factores externos de los fracasos. (Factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc.)

Antes del trabajo de Herzberg, quienes estudiaban la motivación consideraban la satisfacción laboral como un concepto unidimensional, es decir, la ponían en el extremo de un continuo y a la insatisfacción laboral en el otro. Si una condición producía satisfacción, quitarla ocasionaría insatisfacción; de igual manera, si una condición laboral producía insatisfacción, quitarla ocasionaría satisfacción. El modelo de Herzberg básicamente asume que la satisfacción laboral no es un concepto unidimensional; su investigación lleva a concluir que se requieren dos continuos para interpretarla correctamente. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011, P.133)

Los factores higiénicos o preventivos como los salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización, estos evitan la insatisfacción, pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales como el

reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí, estos sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente

➤ **Algunas relaciones en la actividad laboral**

1. Baja insatisfacción laboral, alta satisfacción laboral. Un empleado al que le pagan bien tiene seguridad laboral y buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con el supervisor (están presentes factores de higiene = no insatisfacción laboral), y al que se le asignan tareas desafiantes para su responsabilidad estará motivado (campo de los satisfactores).

2. Baja insatisfacción laboral, baja satisfacción laboral. Un empleado al que le pagan bien tiene seguridad laboral, buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y con el supervisor (están presentes los factores de higiene = no insatisfacción laboral), pero si no recibe ninguna asignación desafiante y está muy aburrido con su trabajo (están ausentes los motivadores = no satisfacción laboral) no estará motivado.

3. Alta insatisfacción laboral, baja satisfacción laboral. Un empleado al que no se le paga bien tiene poca seguridad laboral, goza de malas relaciones con sus compañeros de trabajo y su supervisor (no están presentes los factores de higiene = alta insatisfacción laboral), y si además no recibe ninguna asignación desafiante y se encuentra muy aburrido con su trabajo (están ausentes los motivadores = no existe satisfacción laboral) no estará motivado.

2.2.1.6.4.- Teoría de las Necesidades Aprendidas de MacClelland

David C. McClelland propuso una teoría de necesidades aprendidas de la motivación muy asociada a los conceptos de aprendizaje; considera que muchas necesidades son adquiridas de la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder.

Para evaluar las diferencias individuales en las tres necesidades propuestas por “sugirió que cuando una persona tiene una fuerte necesidad, ésta la motiva a conducirse para satisfacerla; por ejemplo, un trabajador con alta necesidad de logro establecería metas desafiantes, trabajaría duro para lograrlas y utilizaría habilidades y capacidades para cumplirlas” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) (P.135)

Surge el problema de cómo se miden estas necesidades, por ejemplo, la necesidad de logro, no basta suponer que aquellos que trabajan duro y durante muchas horas tienen necesidad de logro, mientras que los que trabajan lento o de manera intermitente no la tienen. Para evaluar las diferencias individuales en las tres necesidades propuestas por McClelland (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) dice “se utiliza la prueba de percepción temática (TAT, Thematic Apperception Test), que consiste en mostrarle imágenes a una persona y solicitarle que escriba una historia sobre lo que ve en ellas” (P.135).

2.2.1.6.5.- Teoría de las Expectativas

La teoría de las expectativas, que fue desarrollada por Víctor Vroom. La mayoría de los primeros estudios realizados (aproximadamente 50) probaron la precisión de esta teoría para predecir la conducta de los empleados. Es la teoría en la que el empleado se enfrenta con un conjunto de resultados de primer nivel y elige uno con base en cómo esta elección se relaciona con los resultados de segundo nivel; sus preferencias se basan en la intensidad (valencia) del deseo de lograr un estado de segundo nivel y lo que se percibe de la relación existente entre los resultados de los dos niveles.

La motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. Vroom define la motivación “como un proceso que dirige las elecciones entre formas alternativas de actividad voluntaria; desde su

punto de vista, la mayoría de las conductas están bajo el control voluntario de la persona y, en consecuencia, son motivados” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) p.139.

2.2.1.6.6.- Teoría de la Equidad

J. Stacey Adams, desarrolló y probó una teoría de motivación basada en la equidad. La esencia de esta teoría es que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones laborales similares; se basa en la suposición de que los individuos, que trabajan a cambio de recompensas de la organización, están motivados por un deseo de ser tratados con igualdad en el trabajo. Cuatro términos importantes en esta teoría son:

1. Persona. El individuo para quien se percibe la equidad o inequidad.
2. Comparación con otros. Cualquier individuo o grupo que la persona utiliza como referencia en relación con la proporción de contribuciones y resultados obtenidos.
3. Contribuciones. Las características del individuo que la persona lleva al trabajo; éstas pueden ser obtenidas (por ejemplo, las habilidades, la experiencia y el aprendizaje) o atribuidas (la edad, el sexo y la raza).
4. Resultados. Lo que la persona recibió del trabajo; por ejemplo, reconocimiento, prestaciones, sueldo o salario.

La equidad existe cuando los empleados perciben que la proporción de sus contribuciones (esfuerzos) con sus resultados (recompensas) son equivalentes a las de otros empleados en similar condición; existe inequidad cuando estas proporciones no son equivalentes: la relación contribución-resultados de un individuo podría ser mayor o menor que la de otros. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) p.146

En forma de esquema podemos apreciar la relación en forma general que se dan en la teoría de la equidad.

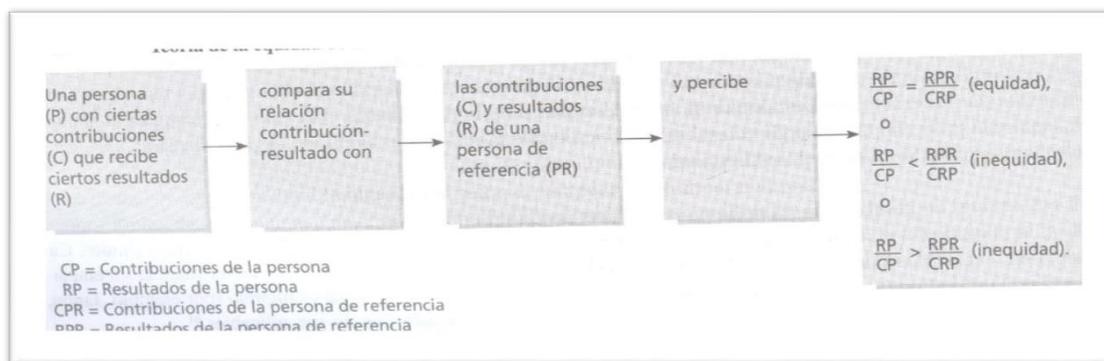


Figura 7: Teoría de la equidad

Fuente: J. Stacey Adams

Cada uno de estos métodos está diseñado para reducir o cambiar los sentimientos de malestar y tensión creados por la inequidad.

2.2.1.7.- Desempeño Laboral

El papel del capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

En el mundo globalizado has surgido nuevas preocupaciones en las diversas actividades empresariales, mayor globalización significa más competencia y más competencia significa mayor presión para disminuir costos y para aumentar la productividad de los empleados. En lo que respecta a la administración de recursos humanos, los gerentes de recursos humanos tienen la tarea de enfocarse más en la productividad y el desempeño, llegando a plantear el Sistema de trabajo de alto desempeño, para (Dessler, 2009). “Un sistema de trabajo de alto desempeño es un grupo de políticas y prácticas de administración de recursos humanos integrado, que en conjunto promueve empleados con mejor desempeño” (p. 15)

El desempeño laboral es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que le corresponden. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado.

Son muchos los factores que pueden afectar el desempeño de un empleado, desde la falta de capacitación por parte de la empresa, hasta la pasión con la que realiza sus labores y el compromiso.

- **Clima laboral:** que un empleado se encuentra en un ambiente de constante hostigamiento, estrés, falta de motivación, higiene, etc, puede desatar su desinterés o falta de compromiso para hacer un trabajo de calidad.
- **Falta de capacitación:** existen puestos de trabajo que requieren conocimiento especializado y que requieren un nivel educativo mínimo o se refuerzan a través de cursos y capacitaciones de personas con experiencia. La ausencia de esto provocaría un mal desempeño y no llegar a las metas establecidas.
- **Pasión:** si al empleado no le gusta el puesto o no siente pasión por lo que hace, no se desempeñará de manera adecuada en el trabajo.

Es importante detectar el estado de cada uno de estos factores, ya que podrían afectar al empleado de manera personal, al equipo de trabajo o departamento y a toda la empresa en general.

El buen desempeño laboral del colaborador se ve plasmado en diferentes actividades que en relación a ciertas normas o políticas se desarrollan en la empresa, las actividades o factores del buen desempeño son:

- Calidad y precisión del trabajo.

- Capacidad para cumplir objetivos establecidos y plazos
- Habilidades de comunicación
- Habilidades de colaboración y trabajo en equipo.
- Habilidades para resolver problemas
- Asistencia y confiabilidad

(Chiavenato, 2000), menciona que el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, interesante concepto a tomar en cuenta para el buen desarrollo de la empresa para el logro de sus objetivos.

(Milkovich & Boudrem, 1994), mencionan al Desempeño Laboral como una serie de características individuales, tales como: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones”, es necesario saber si estas características son parte del colaborador y eso se da mediante la evaluación del desempeño laboral.

2.2.1.8.- Evaluación de Desempeño Laboral

Los diversos autores especialistas en esta materia brindan diversos conceptos “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, P.245). Pero al mismo tiempo la evaluación del desempeño es todo un proceso que permite identificar, medir y administrar el desempeño humano de los colaboradores de las empresas. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y lo que se busca es determinar cómo ha sido el desempeño de los colaboradores en comparación con ciertos parámetros objetivos. Pero esta medición es para determinar la influencia de los trabajadores en un proceso mayor, como lo expresa (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una

persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.(P.245) Como podemos ver la Evaluación del desempeño es un proceso dinámico que no solo incluye al evaluado, si no también compromete a su gerente y las relaciones entre ellos.

La evaluación del desempeño se define Según (Dessler, 2009) “cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales; la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel” (P.336).

El desempeño de los trabajadores depende de muchos factores y la influencia de estas varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque estos innumerables factores condicionantes que influyen en él. Por ejemplo, el valor de las recompensas y la forma como lo percibe, determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer.

La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, P.246).

2.2.1.8.1.- Relevancia

La teoría de la relevancia, se inserta en la orientación cognitiva de la vida practica y aspira a identificar los mecanismos subyacentes de la psicología humana, buscando explicar cómo los seres humanos se comunican entre sí. La idea central que subyace en esta teoría es que la cognición humana siempre aspira a obtener la máxima relevancia, a extraer el máximo provecho de los estímulos que procesa, los cuales pueden provenir del entorno físico, de los propios pensamientos en un contexto determinado y,

sobretudo, de los enunciados verbales (o conductas no verbales) que, de forma ostensiva, acceden a nuestro sistema de procesamiento cuando otras personas se comunican con nosotros.

La satisfacción laboral como variable es la más estudiada en la investigación de la conducta organizacional y su relevancia se vincula con que tiene influencia sobre importantes variables organizacionales, ejemplo la salud mental de los trabajadores

El termino relevancia es multifacético, dependiendo de las respuestas dadas a una serie de cuestiones clave, adquiere un importante significado cuando está en comparación con otras cosas, para que algo sea relevante, es imprescindible trazar paralelos con otras cosas que formen parte de una hipotética lista de prioridades, categorías o jerarquías.

2.2.1.8.2.- Calidad

El concepto de calidad en los últimos tiempos ha evolucionado, dando lugar a que tanto lo referente a su función como a su ámbito y objeto de control hayan variado hasta nuestros días, además podemos hablar de la calidad como una modelo de gestión y un estilo de dirección. La Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que se brinda para satisfacer necesidades expresas. El objetivo fundamental de la calidad, como filosofía empresarial, es satisfacer las necesidades del consumidor,

2.2.1.8.3.- Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a las buenas razones que una persona puede tener para evaluar a otro como fidedigno o son las características que una percibe en otro y que lo hacen a uno creer que se puede o no confiar en él. La confiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados. En ella se busca que los resultados de un cuestionario coincida con otros resultados del mismo cuestionario en ocasión diferente. Si esto ocurre se puede decir que hay un alto grado de confiabilidad. Existe confiabilidad cuando dos o más evaluadores evalúan al mismo estudiante sobre el mismo material y se obtienen puntuaciones semejantes. Es importante la confiabilidad para poder hablar de resultados válidos. La confiabilidad indica el grado de consistencia, pero no dice si las inferencias que se hacen y las decisiones que se toman partiendo del cuestionario son defendibles.

2.2.1.9.- Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es un excelente medio que nos permite detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias, es por ello la importancia de realizarlo en forma permanente y oportuno y “sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) p 245.

La evaluación del desempeño proporciona beneficios a la organización y a sus colaboradores debe ser para lograr los objetivos y metas que la empresa se ha propuesto. Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) se debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- i. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- ii. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes
- iii. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

- iv. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia (p 47-48)

2.2.1.10.- Evaluación del Desempeño y la Administración del Desempeño

Siempre se ha partido de la idea de que las evaluaciones tienen que mejorar el desempeño del empleado y de la empresa, pero en muchos casos no con muy buenos resultados, por ello ahora muchos gerentes han buscado que integren la evaluación a un proceso mayor. Ellos llaman administración del desempeño al proceso total integrado. Como lo define (Dessler, 2009) “Proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa” (p.336). La característica que diferencia a la administración del desempeño es que mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la empresa.

La administración del desempeño a diferencia de una evaluación, no sólo significa reunirse con un subordinado una o dos veces al año para revisar su desempeño. Por el contrario es más integral porque significa que se establecen metas congruentes en términos de las metas estratégicas de la empresa, de las interacciones diarias o semanales para garantizar una mejora continua en la capacidad y el desempeño del empleado, La diferencia entre la evaluación del desempeño y la administración del desempeño radica que uno es un suceso de fin de año (el llenado del formulario de evaluación) y el otro un proceso que inicia el año con una planeación del desempeño, el cual se integra con la manera en que se administra al personal durante todo ese periodo.

➤ Objetivo de evaluar el desempeño de los empleados

Es importante tener claro cuál es el objetivo de nuestra evaluación, que esperamos alcanzar con esta evaluación, solo conociendo esto podemos determinar que técnicas de las diversas que existen podemos aplicar, unas son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por

ejemplo, un método de evaluación, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360 grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

2.2.1.11.- Métodos de Evaluación

La importancia de la evaluación de desempeño ha impulsado la creación de muchos métodos para juzgar la manera como un colaborador realiza su trabajo.

La selección adecuada de las técnicas de evaluación ayuda en gran medida a reducir la posibilidad de distorsión. Existen dos grandes grupos de técnicas, una que se basan en el desempeño durante el pasado y otras que se apoyan en el desempeño futuro.

➤ Método de Evaluación con base en el pasado.

Este método lleva la evaluación del trabajador basado en los resultados que ha logrado el trabajador hasta el día de la evaluación, pero como no existe técnicas perfectas, ya que la realidad también es diversa, pero estas técnicas tienen sus ventajas y desventajas que el evaluador tiene que ser muy minucioso en su análisis, según (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) este método “tiene la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya sucedió” (P. 222).

➤ Técnicas de evaluación del desempeño

Las técnicas más comunes son:

Escala de Puntuación Posiblemente el más antiguo y el más utilizado, “en el que el evaluador califica de manera subjetiva el desempeño del empleado en una escala que va de bajo a alto” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) (p.223).

La ventaja de este método es la facilidad de aplicación y no requiere un evaluador altamente calificado y que se puede aplicar casi de manera masiva. Esta técnica también tiene numerosas desventajas como lo señala (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) “es muy probable que surjan distorsiones involuntarias durante el empleo de un instrumento subjetivo como este” (P. 223). El resultado de esta evaluación consiste en recibir el nombre de lista de verificación con valores, pues permite cuantificar para obtener puntuaciones totales

Listas de verificación En este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato, este método “Lista de verificación Método para evaluar que permite que quien califica seleccione enunciados que describen el desempeño del empleado y sus características” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) (p.224).

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad para administrarlo, no requiere mayor capacitación de los evaluadores y su estandarización. Las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de capital humano, según (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) “A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de enunciados de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico” (p. 224).

Método de selección forzada Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, ejemplo, Aprende con rapidez / Trabaja con gran empeño. Normalmente, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. “Método de selección forzada El evaluador selecciona la frase más descriptiva del desempeño del empleado en varios grupos de frases” (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) p.224.

Este método reduce las distorsiones que suele introducir el evaluador, y es fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Es práctico y se estandariza con facilidad, los enunciados

de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionados con el puesto, lo que puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de realimentación.

Método de registro de acontecimientos notables

Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora en una computadora personal. En este documento se convierte como una evaluación permanente, el evaluador consigna las acciones más destacadas sean estas positivas o negativas, que realizó el trabajador. Estos hechos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante para la evaluación (en un periodo determinado, por ejemplo, de enero a junio). La segunda característica es que únicamente se registran las acciones directamente imputables al empleado. Este método según lo determina (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) “es extremadamente útil para proporcionar realimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su eficacia depende de la precisión de los registros del evaluador” (P.226)

El éxito de este método está en la capacidad de los supervisores saber discernir los acontecimientos más importantes y tomar nota, algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujo de detalles, pero después ese nivel de minuciosidad decae, y cerca de la fecha de la evaluación añaden nuevas observaciones. Siempre está latente el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo aporta elementos para defender una opinión subjetiva e interesada.

Método de registro de acontecimientos críticos

Este método se da cuando el supervisor registre los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

Escalas de calificación conductual

Este método de escalas de calificación conductual compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es reducir los factores que provocan distorsión y subjetividad. Sobre la base de descripciones de desempeño aceptable y/o inaceptable que proporcionan los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación en el campo

Cuando se pretende evaluar el desempeño siempre se corre el riesgo de caer en mediciones subjetivas del desempeño. A fin de lograr una mayor estandarización de las evaluaciones, algunas compañías emplean *el* método de las verificaciones de campo. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) Plantea que:

Según este enfoque, un representante calificado del departamento de capital humano debe participar en el proceso de calificar a cada empleado. En primer lugar, solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista en capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello. (p. 226).

La participación de un profesional calificado hace que el proceso goce de mayor confiabilidad

y comparabilidad, pero al mismo tiempo esto significa el aumento del costo, convirtiendo que este método sea caro y poco práctico.

Una variante importante de este enfoque se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

a) Enfoques de evaluación comparativa

Este método también llamado de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros. Según (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) “Estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y suelen ser muy útiles para tomar decisiones sobre incrementos salariales basados en el mérito, así como sobre promociones y distinciones, porque permiten ubicar a los empleados en una escala de méritos” (P.227)

Las formas más comunes para evaluar en grupos son:

➤ **Método de establecimiento de categorías**

Este método permite al evaluador clasificar a sus empleados en una escala de méritos. En general, se conoce que unos empleados son mejores que otros, pero no es sencillo estipular por cuánto lo hacen. Por ejemplo, es posible que el desempeño de quien recibe el número dos sea casi igual al del número uno, o muy inferior a él. La desventaja de este método es la posible distorsión por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.

➤ **Método de distribución forzosa**

Cuando se aplica este método se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, debe colocarse cierta proporción en cada categoría.

Para ello se elabora una tabla, el parámetro que se utiliza en la tabla es el desempeño global,

aunque los empleados podrían ser clasificados también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Tiene cierta similitud con el método de establecimiento de categorías, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican. En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

➤ **Método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas**

En el presente método, el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. Por lo general, la base para comparar es el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para conformar un índice. El que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. La desventaja es que está sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, pero a pesar de ello este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño es solo ver o evaluar el desempeño pasado, refiriéndose a este aspecto (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) “se asemeja un poco el intento de conducir un país basándose solo en los libros de historia: los textos solo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá” (p.229).

Los métodos de evaluación basados en el desempeño futuro se centran en el desempeño esperado mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse seis técnicas básicas:

Autoevaluaciones

Este método se caracteriza por contar con la participación directa del evaluado para ello se pide a los empleados que se autoevalúen puede ser esta una técnica muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que estimula el desarrollo personal. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejoras, esta técnica puede resultar de gran utilidad para determinar futuros objetivos personales. Además, esta técnica puede utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, ya sea que esté orientada al desempeño pasado o futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejora.

Administración por objetivos

Esta técnica consiste en establecer objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro Business Management. En ella, tanto el supervisor como el empleado determinan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan de mutuo acuerdo y que sean mensurables. Esta evaluación en esos términos permite que los empleados pueden encontrar más motivación para lograr sus objetivos. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos, pero para realizar estos ajustes es necesario que el empleado reciba realimentación periódica. Según (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) Los pasos de la administración por objetivos son:

- i. Definir los objetivos, primero los generales de la organización y luego los de los departamentos y empleados.

- ii. Planear y jerarquizar actividades que permitan alcanzar los objetivos.
- iii. Evaluar de manera periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
- iv. Evaluar resultados y toma de decisiones. (P. 230)

En la práctica, algunos programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades, normalmente por objetivos excesivamente ambiciosos. En estos casos, los empleados se consideran tratados con injusticia. El caso clásico para ilustrar esta dificultad es la cantidad de labores realizadas comparada con su calidad. Generalmente los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

Evaluaciones psicológicas

Muchas empresas utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales, para evaluar el potencial del individuo y no determinar su desempeño anterior. Estas evaluaciones psicológicas consisten en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y verificar otras evaluaciones. Luego, el psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más que pueden facilitar la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), o evaluar de manera global el potencial del individuo a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar las decisiones de ubicación y desarrollo que conformarán la carrera profesional del empleado. Esta evaluación está considerada como lento y costoso, normalmente su aplicación se reserva para gerentes jóvenes y brillantes.

Métodos de los centros de evaluación

Este método constituye para evaluar, de forma estandarizada, el potencial futuro de los

empleados. Este enfoque, que se basa en diversos tipos de evaluación y múltiples evaluadores, suele aplicarse a grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Los centros de evaluación, surgen para apoyar a los administradores de capital humano en la selección de los candidatos idóneos para ocupar un nuevo puesto, así como para promover a nuevos talentos dentro de la organización. Estos centros de evaluación son muy completos ya que combinan tests clásicos y pruebas interactivas. Además, proporcionan una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación y competencias. Los centros de evaluación son doblemente útiles ya que las empresas pueden conocer de forma más profunda a sus profesionales y ellos, a su vez, pueden participar de manera directa y consciente en su propio desarrollo, ya que pueden apreciar de forma más objetiva sus propias aptitudes, competencias y limitaciones. Según (Werther, Davis, & Guzmán, 2014). Las aplicaciones más importantes de estos centros son:

- . Selección y reclutamiento externo.
- . Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- . Evaluación del potencial de gestión.
- . Planificación de carreras.
- . Reclutamiento interno de candidatos, para programas de management.
- . Detección de necesidades de formación.

Las funciones básicas de los centros de evaluación son:

- Evaluación de varias competencias.
- Integración de diversas técnicas.
- Participación simultánea de varios candidatos.
- Integración de datos de diversos evaluadores.

- Cumplimiento de varios objetivos: selección, evaluación del potencial, planificación de carreras y detección de necesidades de formación. (P. 231)

2.2.1.11.1.- Método de Escalas Gráficas o por Conceptos

Este método evalúa el desempeño de los empleados con base en factores de evaluación previamente definidos y graduados, que no son otra cosa que las cualidades valiosas que debe ostentar el personal y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

Este método se caracteriza por el empleo de un formulario de doble entrada que contiene filas y columnas. Estas últimas representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las filas señalan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Para (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) Existen tres tipos:

Escalas gráficas continuas. En estas solo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.

Escalas gráficas semi-continuas. Son iguales a las anteriores, pero incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas. Las posiciones de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. (P.232)

2.2.1.12.- Sistema de Evaluación de 360°

Es un sistema de evaluación del desempeño donde participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, es decir, los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite elaborar planes individuales de desarrollo.

Sobre este sistema (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) “Este sistema se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel” (p. 232). La importancia de este método radica en que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúa el empleado, como sus compañeros, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

La evaluación 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas sobre el desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo y, a la vez, maximizar los resultados integrales de la empresa. El nombre de este método radica del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

2.3.- Definición de Términos Básicos

Administración del desempeño: Adoptar un enfoque integrado y orientado hacia metas para asignar, capacitar, evaluar y retribuir el desempeño del personal.

Ascensos Asignación de puestos con mayor responsabilidad

Capital humano: Los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una compañía.

Caso de motivo combinado: Caso de supuesta discriminación en el que el patrón argumenta que la acción de empleo tomada fue motivada, no por la discriminación, sino por alguna razón no discriminatoria como un desempeño ineficiente,

Condiciones de inseguridad: Las condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes

Confiabilidad: La consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se repite exactamente la misma prueba o con formas equivalentes

Cultura organizacional: Los valores, las tradiciones y las conductas que caracterizan a los trabajadores de una empresa,

Derecho al trabajo: Término usado para describir disposiciones legales estatales o constitucionales que prohíben el requisito de la afiliación sindical como condición para el empleo,

Desarrollo organizacional: Enfoque especial sobre el cambio organizacional en el que los empleados formulan e implantan el cambio que se necesita.

Ética: Los principios de conducta que gobiernan a un individuo o a un grupo; de manera específica, son las normas que utiliza para decidir cuál debe ser su conducta

Evaluación del desempeño: Evaluación del desempeño actual o anterior de un trabajador respecto a sus estándares de desempeño.

Evaluación del desempeño: Evaluación del desempeño actual o anterior de un trabajador respecto a sus estándares de desempeño

Jubilación: Momento en el cual la persona deja de trabajar, por lo general entre los 60 y 65 años.

Licencia por enfermedad: Proporciona al empleado el pago de una cantidad cuando falta al trabajo por una enfermedad

Mala conducta: La violación deliberada e intencional de las reglas del patrón.

Mediación: Intervención en la que una tercera parte neutral trata de ayudar a las partes para llegar a un acuerdo

Método del estudio de casos: Técnica de capacitación en la que se presenta al gerente la descripción escrita de un problema organizacional para que lo diagnostique y resuelva,

Misión Explica quién es la empresa, lo que hace y a dónde se dirige

Organigrama: Diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién informa y se comunica con quién.

Pago por méritos (ascenso por méritos): Cualquier aumento del salario otorgado a un trabajador con base en su desempeño individual.

Pagos monetarios directos: Remuneración en forma de pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos

Plan de incentivos para equipos o grupos: Plan mediante el cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajo y sus miembros reciben los incentivos si el grupo supera la norma de producción

Planeación de empleo o de personal: El proceso de decidir cuáles puestos debe cubrir la organización y cómo cubrirlos

Procedimientos para los despidos temporales: Procedimientos detallados que determinan quiénes serán despedidos temporalmente en caso de que no haya trabajo; por lo general permiten que los empleados utilicen su antigüedad para permanecer en el puesto.

Proceso de administración: Las cinco funciones básicas de planeación, organización, implantación de los procesos de administración de personal, dirección y control.

Reclutamiento de empleados: Encontrar o atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón.

Remuneración o compensación de los empleados: Todas las formas de retribuciones destinadas al personal que derivan de su empleo

Valuación de puestos: Comparación sistemática realizada con el propósito de determinar cuánto vale un puesto relación a otro,

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.- Hipótesis y/o Supuestos Básicos

3.1.1.- Hipótesis General

Existe relación de la motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019

3.1.2.- Hipótesis Específicas

HE1. Existe relación de la motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019.

HE2. Existe relación de la motivación extrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019.

HE3. Existen relación de la motivación trascendental con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019.

3.2.- Variables o Unidades de Análisis

3.2.1.- Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Ítems
➤ Motivación	➤ Intrínseco	1-7
	➤ Extrínseca	8-11
	➤ Trascendental	12 -15
➤ Desempeño laboral	➤ Relevancia	➤ 16-21
	➤ Confiabilidad	➤ 22-24
	➤ Calidad	➤ 25-29

3.2.1.1. Operacionalización de la Variable Motivación

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
VI: MOTIVACIÓN	Intrínseco	Necesidades satisfechas Reconocimiento Oportunidades	1. Considera que el sueldo satisface sus necesidades básicas 2. Su sueldo es suficiente para atender a los que dependen de usted 3. La institución le da oportunidades de crecimiento económico y profesional 4. Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo 5. Considera que la Institución tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que realiza 6. Recibe algún incentivo económico cuando realiza un trabajo bien hecho 7. Reconocen el trabajo que usted desempeña	1. Alto 2. Medio 3. Bajo
	Extrínseca	Seguridad Estabilidad	8. El riesgo al fracaso de sus actividades le hace esforzarse en su trabajo 9. La institución le ofrece un plan de salud suficiente para usted y su familia 10. Me siento seguro en mi empleo 11. Mi trabajo me da un seguro de vida adecuado	
	Trascendental	Autorrealización Satisfecho	12. Cree que trabajando duro tiene la posibilidad de progresar en la institución 13. Voy a trabajar porque elegí hacerlo para obtener lo que deseo 14. Me siento satisfecho porque he contribuido con la institución 15. Voy a trabajar porque es un medio para realizar mis proyectos	

3.2.1.2.- Operacionalización de la Variable Desempeño Laboral

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
VI: DESEMPEÑO LABORAL	Relevancia	Identificación Colaboración	16. El ambiente del medio laboral es cordial y contribuye a él 17. Participa entusiastamente en las actividades de su Institución 18. Considera que el trabajo que realiza es acorde con su preparación 19. Puede desempeñar otras actividades extra a las ya asignadas 20. Si no cuenta con los materiales necesarios sus actividades las efectúa como se pueda 21. Considera que su trabajo cumple sus expectativas laborales	1. Ineficiente 2. Poco eficiente 3. Eficiente
	Calidad	Calidad de trabajo Puntualidad Asistencia	22. Le gusta reclamar siempre 23. Falta al trabajo por algún motivo 24. Premian su puntualidad	
	Confiabilidad	Discreción Responsabilidad Creatividad	25. Piensa que su trabajo contribuye a cumplir los objetivos institucionales 26. Le gusta el trabajo que realiza, y lo cumple a cabalidad 27. Cuando realiza su trabajo necesita el reconocimiento de sus superiores 28. Considera la necesidad de seguir superándose profesional o técnico 29. Considera que su trabajo cumple sus expectativas personales	

3.3.- Matriz Lógica de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Diseño Metodológico
¿Cuál es la relación de la motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019?	Determinar cuál es relación de la motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019	Existe relación de la motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019	Variable I: Motivación Dimensiones: Motivación Intrínseca Motivación Extrínseca Motivación Trascendental	Tipo de estudio Aplicada, descriptivo y correlacional Diseño: No experimental de corte transversal.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos		Área de estudio: OEFA sede Ayacucho 2019
¿Cuál es la relación de la motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019?	Determinar la relación de la motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019.	Existe relación de la motivación Intrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019.	Variable II: Desempeño Laboral Dimensiones: Relevancia Confiabledad Calidad	Población y muestra Todos los trabajadores
¿Cuál es la relación de la motivación extrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019?	Determinar la relación de la motivación extrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019.	Existe relación de la motivación extrínseca con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019.		Instrumentos: Cuestionario estructurado
¿Cuál es la relación trascendental entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019?	Determinar la relación trascendental de la motivación con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019.	Existe relación de la motivación trascendental con el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho - 2019.		Valoración estadística Excel: Estadística Descriptiva

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1.-Tipo y Método de Investigación

La siguiente investigación es aplicada, es práctico, sus resultados son utilizados básicamente en la solución de problemas de la realidad. La investigación aplicada identifica la situación problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el problema }

Esta investigación enmarcada dentro del tipo de investigación descriptivo, ya que “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, P. 92)

La presente investigación es de alcance correlacional ya que nuestro propósito es establecer el grado de correlación entre la variable Motivación (Y) y la variable desempeño laboral (X). (Hernández Sampieri, 2014) Nos brinda el siguiente concepto: “El estudio correlacional asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.93)

4.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación corresponde a un diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único.

No experimental: El diseño de investigación no experimental es cuando se realiza sin manipular deliberadamente las variables, tomando el concepto de (Hernández Sampieri, 2014)

“Investigación no experimental es el estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152)

El presente trabajo de investigación adoptará el diseño no experimental, lo que significa que simplemente vamos a observar y analizar el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural

4.3.- Población, Muestra o Participante. –

La población objeto de estudio que son los colaboradores de OEFA- Ayacucho, constituido por 12 empleados administrativos contratados y un funcionario considerado jefe del área de Ayacucho.

Por conformar una población finita y accesible no se consideró necesario seleccionar una muestra, por lo que se aplicara un censo poblacional. Se aplicará la técnica de observación mediante encuesta. Se procesará la información obtenida mediante el programa Excel para presentar gráficos de resultados con sus correspondientes análisis de datos, de acuerdo a los objetivos de la investigación

4.4.- Instrumentos de Recogida de Datos

La presente investigación implementa un instrumento de investigación para medir las variables: Motivación y desempeño laboral.

Para la identificación de las variables se empleó un cuestionario estructurado de 29 ítems.

➤ Instrumento de Motivación y satisfacción Laboral.

En vista que existe un instrumento apropiado para la presente investigación, que permite trabajar con la variable de Motivación Laboral y satisfacción laboral la misma que será aplicada correctamente a nuestro trabajo.

Ficha técnica del instrumento para medir la motivación y desempeño laboral

Nombre: Cuestionario para medir la Motivación y Desempeño Laboral

Autor: Adaptado de Elmer Oliva Estrada

Año: 2017

Objetivo: Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental,

región Ayacucho - 2019

Forma de aplicación: Directa

Duración de la Aplicación: 30min.

Descripción del instrumento: El instrumento consta de dos partes la primera parte corresponde a la variable motivación laboral con 15 ítems (del 1 al 15) y una segunda parte que corresponde a la variable Desempeño laboral de 14 ítems (del 16 al 29).

La variable motivación laboral, el cuestionario estuvo constituido por 15 preguntas, y contiene 3 dimensiones:

Motivación intrínseca (1,2,3,4,5,6,7)

Motivación extrínseca (8,6,10,11)

Motivación trascendental (12,13,14,15)

La Variable Desempeño laboral comprendido con 14 ítems y contiene 3 dimensiones:

Relevancia (16,17,18,19,20,21)

Confiabilidad (22,23,24)

Calidad (25,26,27,28,29)

Las respuestas del cuestionario estuvieron estructuradas bajo la escala Likert, considerando cinco categorías: Alto = 1 punto, Medio = 2 puntos, Bajo = 3 puntos

➤ **Procedimiento de puntuación Variable Motivación:**

Niveles de motivación alto (51-75); medio (33-50) y bajo (15-32)

Motivación por dimensiones: Intrínseco: bajo (7-15) Medio (16-24) alto (25-35)

Extrínseco: bajo (4-9) Medio (10-15) alto (16-21)

Trascendental: bajo (4-9) Medio (10-15) alto (16-21)

Procedimiento de puntuación Variable Desempeño Laboral:

Ineficiente 21-30; Poco eficiente 31-40; Eficiente 41-50

Desempeño laboral por dimensiones

Relevancia: Ineficiente 6-11; Poco eficiente 12-17; Eficiente 18-23

Calidad: Ineficiente 5-8; Poco eficiente 9-12; Eficiente 13-16

Confiabilidad: Ineficiente 5-11; Poco eficiente 12-18; Eficiente 19-25

➤ **Validación de los instrumentos**

La validez del instrumento en el criterio de confiabilidad o fiabilidad del instrumento, se determinó, por el coeficiente Alfa de Crombach fue realizada, en una tesis de maestría presentado por Elmer Oliva Estrada, además de haber puesto en consideraciones de juicio de expertos.

➤ **Técnica para recolección de datos**

Para el presente proyecto de investigación se utilizará dos técnicas que ayudará para conseguir la información al detalle de lo que se necesitará saber sobre la motivación y desempeño laboral. El instrumento para la recolección de datos es el cuestionario estructurado que es un instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos. El cuestionario se dice que es estructurado porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen las opciones ya pre-definidas. La presente investigación es descriptiva que recoge y analiza los datos recogidos en el cuestionario estructurado tomado a los trabajadores de la institución nacional.

Análisis documental. - Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, textos, libros, artículos de internet y otras fuentes documentales.

La técnica de la encuesta: utilizando como instrumento un cuestionario estructurado, es una técnica cuantitativa que sirve para registrar conductas de forma sistemática y directa. Es directa porque el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Es estructurada porque se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como fichas, cuadros, tablas, recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019.

4.5.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para analizar cada una de las variables se construirá un matriz en el programa de Excel luego se aplicará el análisis estadístico y porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos aplicando la estadística descriptiva, las mismas que serán analizadas y comentadas en el presente trabajo

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1.- Datos Cuantitativos

5.1.1.- Respecto a la Variable Motivación

La Distribución de frecuencias de las respuestas sobre la motivación en los colaboradores de OEFA- Ayacucho en el periodo 2019. Considerando que los niveles de motivación están establecidos de acuerdo al puntaje logrado como: Alto = 51 – 75; Medio = 33 – 50; Bajo = 15 – 32. De acuerdo a los niveles de puntajes pre establecidos en la variable motivación podemos encontrar que un 65 % tiene un nivel medio y un 35% tiene un nivel bajo, y el nivel alto que cuenta con cero %.

Niveles en motivación

Tabla 1. Niveles en motivación

Nivel	Puntaje	Frecuencia	%
Alto	15-32	0	0%
Medio	33-50	13	65%
Bajo	51-68	7	35%
	Total	20	100%

En forma ilustrada podemos ver en el Gráfico N° 1 la barra de nivel medio se impone frente al resto de los 20 encuestados 13 corresponden a un nivel medio y 7 corresponden a un nivel bajo, quedando el nivel alto en cero.



Gráfico 1.- Niveles en Variable Motivación

Motivación por dimensiones

Considerando los puntajes pre establecido para esta dimensión, tipificados como bajo, medio y alto de acuerdo a los puntajes logrados que son:

Intrínseco: bajo = 7 – 15; Medio = 16 – 24; Alto = 25 - 35

Extrínseco: bajo = 4 – 9; Medio = 10 – 15; Alto = 16 - 21

Trascendental: bajo = 4 – 9; Medio = 10 – 15; Alto = 16 - 21

Dimensión Intrínseco. - En la variable motivación en su dimensión Intrínseco como podemos apreciar en la tabla N° 2, esta dimensión logra un 60% el nivel alto, el nivel medio representa un 35 % siendo el nivel bajo inexistente con un cero %.

Tabla 2. Dimensión Intrínseca

Nivel	Puntaje	Frecuencia	%
Bajo	7-15	0	0%
Medio	16-24	7	35%
Alto	25-35	13	65%
	Total	20	100%

En forma ilustrada en el Gráfico N° 2 se puede apreciar que de los 20 encuestados 7 logran el nivel medio y 13 logran el nivel alto, el nivel bajo queda con cero puntaje.

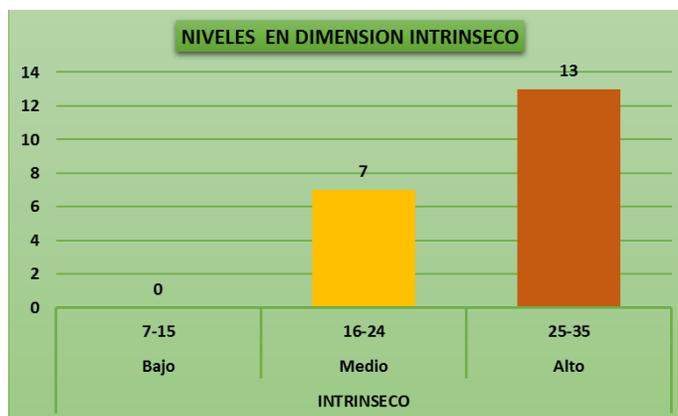


Gráfico 2.-Niveles en Dimensión Intrínseco

Dimensión de extrínseco. - En esta dimensión de extrínseco como se aprecia en la tabla N° 3, el puntaje más representativo es el nivel medio, que logro un 95 % y el nivel alto alcanzo solo el 5%, el nivel bajo tiene cero %.

Tabla 3. Dimensión Extrínseca. - Nivel de la Dimensión

Nivel	Puntaje	Frecuencia	%
Bajo	4-9	0	0%
Medio	10-15	19	95%
Alto	16-21	1	5%
	Total	20	100%

En forma ilustrada podemos apreciar en el Gráfico N° 3, de los 20e encuestados 19 corresponden al nivel medio y uno corresponde al nivel alto, el nivel bajo no tiene ningún puntaje.

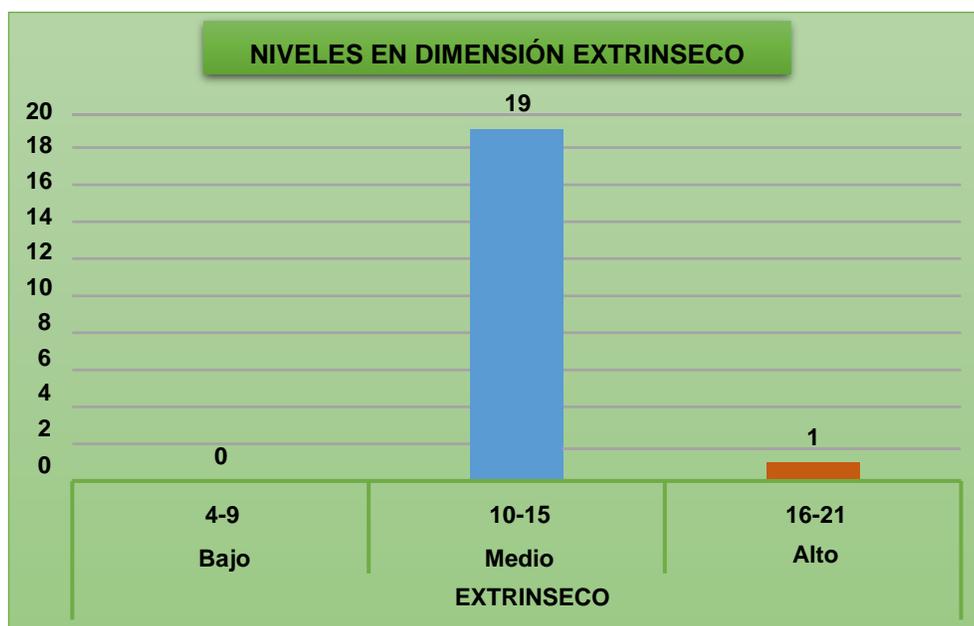


Gráfico 3.- Dimensión Extrínseco

Dimensión Transcendental. - En esta dimensión como se puede apreciar en la tabla N° 4 encontramos que el 95 % corresponde al nivel medio y un 5 % corresponde al nivel bajo y el nivel alto con cero %.

Tabla 4. Dimensión Transcendental

Nivel	Puntaje	Frecuencia	%
Bajo	4-9	1	5%
Medio	10-15	19	95%
Alto	16-21	0	0%
	Total	20	100%

Esta dimensión Transcendental de 20 colaboradores encuestados 19 logran el nivel medio y uno logra el nivel bajo, el nivel alto queda con un cero respuestas, como se aprecia en el Gráfico N° 4

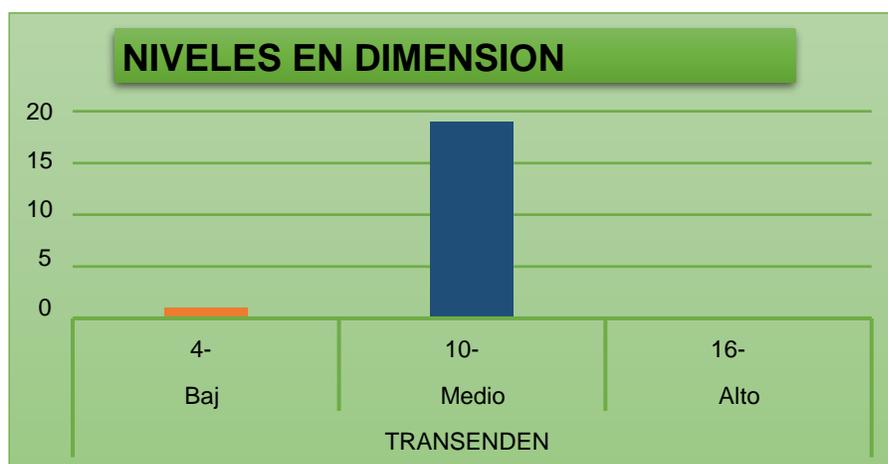


Gráfico 4.- Dimensión Transcendental

5.1.2.- Respecto a la variable Desempeño Laboral.

En relación a esta variable en forma general que comprende de 14 ítems, cuyos valores según niveles de puntuación son los siguientes: Ineficiente 21 - 30; Poco eficiente 31 - 40; Eficiente 41 – 50

La encuesta sobre Satisfacción Laboral aplicado a 20 colaboradores dio los siguientes resultados desarrollados en la tabla N° 5. De donde podemos resaltar que el nivel de eficiente cuenta con un 60 % y Poco Eficiente con un 40 %, la parte de ineficiente es cero %.

Tabla 5. Frecuencia de Satisfacción Laboral

Nivel	puntaje	Frecuencia	%
Ineficiente	21-30	0	0%
Poco Eficiente	31-40	8	40%
Eficiente	41-50	12	60%
Total		20	100%

En el Gráfico N° 5 podemos apreciar la distribución de los niveles, de los 20 colaboradores encuestados 12 respondieron dentro del nivel de Eficiente, 8 colaboradores respondieron dentro del nivel de poco eficiente y ninguna respuesta llego al nivel de ineficiente.

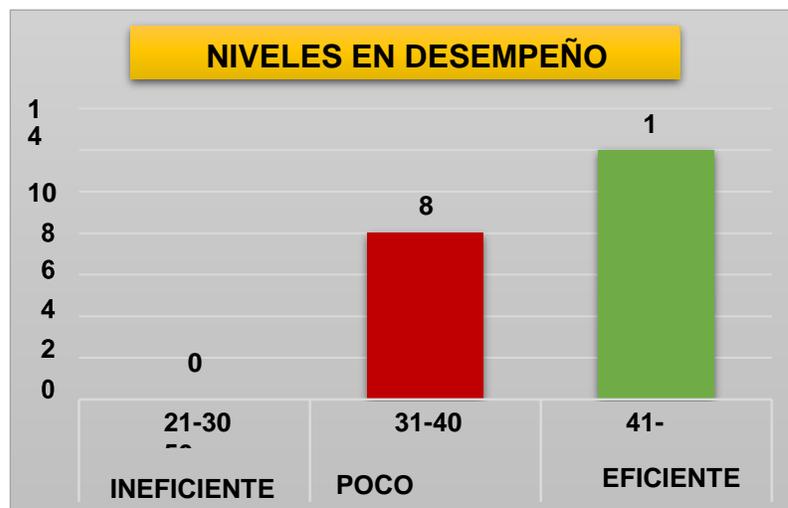


Gráfico 5.- Niveles en Desempeño Laboral

Desempeño laboral por dimensiones

Esta variable está comprendida por tres dimensiones, cada uno de ellas cuenta también con tres niveles que son:

Relevancia: Ineficiente 6-11; Poco eficiente 12-17; Eficiente 18-23

Calidad: Ineficiente 5-8; Poco eficiente 9-12; Eficiente 13-16

Confiabilidad: Ineficiente 5-11; Poco eficiente 12-18; Eficiente 19-25

Nivel de dimensión de relevancia. - las respuestas de los 20 colaboradores encuestados en la variable de Desempeño Laboral en su dimensión de relevancia como podemos apreciar en la tabla N° 6 la mayor distribución está en el nivel poco eficiente con un 75 %, luego el nivel Eficiente con un 25 %, el nivel ineficiente no tiene puntaje.

Tabla 6. Frecuencia de Dimensión de Relevancia

Nivel	Puntaje	Frecuencia	%
Ineficiente	6-11	0	0%
Poco Eficiente	12-17	15	75%
Eficiente	18-23	5	25%
	Total	20	100%

Los puntajes de 12 a 17 que corresponden al nivel de Poco Eficiente, respuesta de 15 colaboradores, de los puntajes de 18 a 23 corresponde a 5 encuestados que corresponde al nivel de Eficiente, el nivel Ineficiente carece de puntaje, como queda ilustrado en el Gráfico N° 6.

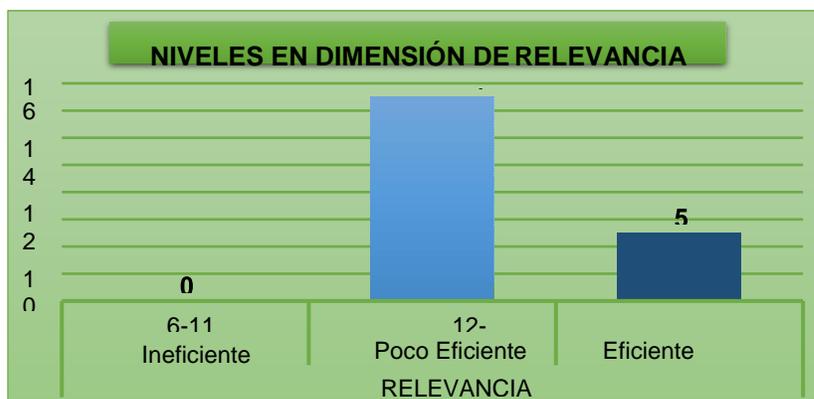


Gráfico 6.- Frecuencia en Dimensión de Relevancia

Nivel de dimensión de Calidad. - Esta dimensión cuenta con 5 ítems, cuya respuesta desarrollan ciertas frecuencias desarrolladas en la Tabla N° 7, donde el nivel más alto corresponde a Poco Frecuente que cuenta con 15 respuestas de un total de 20 encuestados, logrando un 75 % y 5 encuestados respondieron dentro del nivel de Eficiente logrando un 25 %, el nivel de ineficiente carece de respuesta quedando en cero.

Tabla 7. Frecuencia de Dimensión de Calidad

Nivel	Puntaje	Frecuencia	%
Ineficiente	5-8	0	0%
Poco Eficiente	9-12	15	75%
Eficiente	13-16	5	25%
	Total	20.00	100 %

En esta dimensión existe 15 respuestas comprendidos entre 9 – 12 puntajes que corresponde a poco eficiente y 5 respuestas que corresponde a 13 -16 puntaje del nivel Eficiente, como queda ilustrado en el Gráfico N°7

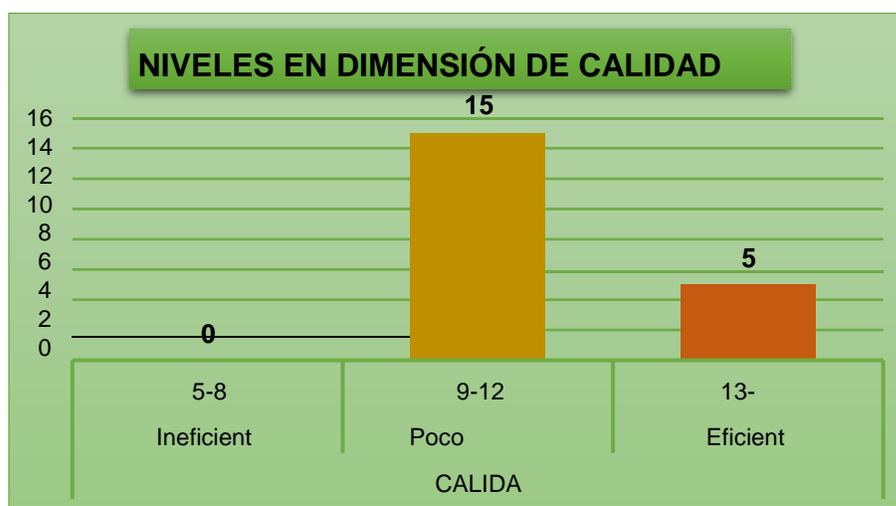


Gráfico 7.- Frecuencia de Dimensión de Calidad

Nivel de dimensión de Confiabilidad. - en la presente dimensión los 20 colaboradores encuestados centraron sus respuestas en el nivel de poco eficiente, dejando sin respuestas los niveles de Ineficiente y eficiente, como se aprecia en la tabla N° 8

Tabla 8. Frecuencia de Dimensión de Confiabilidad

<u>Nivel</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Frecuencia</u>	<u>%</u>
Ineficiente	5-11	0	0%
Poco Eficiente	12-18	20	100%
Eficiente	19-25	0	0%
	Total	20	100%

Este nivel de la dimensión de Confiabilidad lo podemos apreciar en forma ilustrada en el Gráfico N° 8, donde el nivel de ineficiente comprendido de 5-11 puntos no tiene ninguna respuesta, el nivel de poco eficiente que corresponde a respuestas comprendidos entre 12 – 18 punto concentra las 20 respuestas de los colaboradores encuestados, el nivel Eficiente que comprende 19 – 25 puntaje tiene cero respuestas.

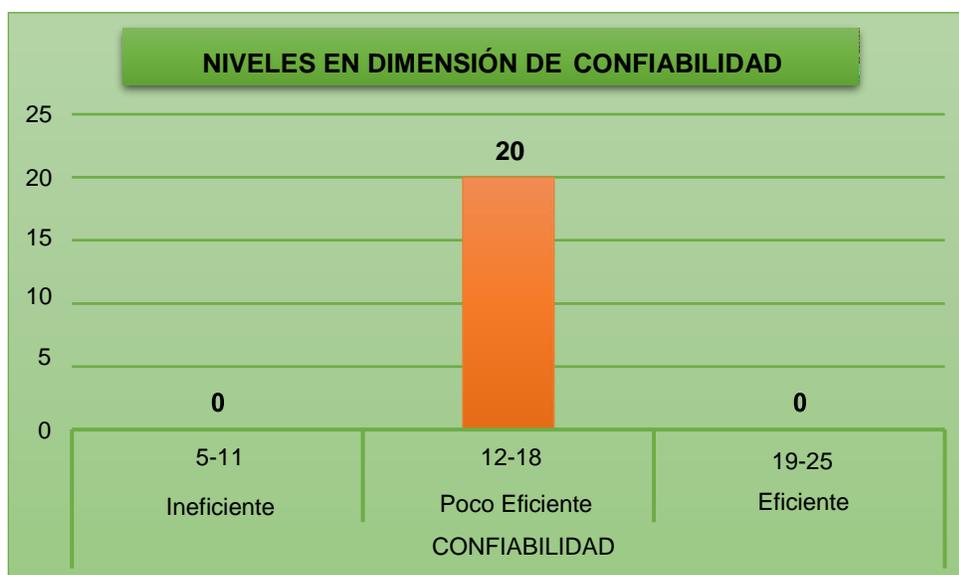


Gráfico 8.- Frecuencia de Dimensión de Confiabilidad

5.1.3. Correlación Entre Motivación y Desempeño Laboral.

De acuerdo de a la correlación de (Rho 0.3003101) podemos afirmar que si existe una correlación positiva de nivel débil

De acuerdo al Gráfico N°9 Podemos apreciar que ambas variables están aumentando, los puntos del presente Gráfico nos indican los cruces entre las variables de Motivación y Desempeño laboral, en el Gráfico podemos aprecia la línea de tendencia tiene una leve inclinación asía arriba lo que significa que el desempeño laboral crece a medida que crece la motivación.



Gráfico 9 Relación entre Motivación y Desempeño Laboral

5.2.- Análisis de Resultados

De acuerdo a nuestra Hipótesis principal planteado en el presente trabajo de investigación que es “La motivación se correlaciona negativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la OEFA del área descentralizada de Ayacucho, periodo 2019”. La correlación lineal nos permite medir la relación entre dos variables cuantitativas siendo esta correlación de (Rho: 0.3003101) que en forma gráfica podemos observar en el Gráfico N° 12 que los puntos están dispersos, pero al mismo tiempo indican una elevación mínima, por lo que podemos afirmar que existe una relación positiva débil, lo que nos permite negar la hipótesis principal.

El coeficiente de determinación nos indica que aproximadamente cual es el porcentaje de trabajadores que se ven afectado por la motivación, en otras palabras, podemos decir que el 09 % de crecimiento en el desempeño laboral es debido a la motivación. Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009): “La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen” (p.49). a pesar que los resultados que brindan los trabajadores respecto a la motivación es mayoritariamente de un nivel medio lo que se infiere que no niegan contar con ciertas motivaciones, también se indican un porcentaje menor de niveles bajo como se ilustra en el Gráfico N° 4, de la misma manera encontramos un predominante nivel de eficiente desempeño laboral, (Gráfico N° 8) con presencia también de un porcentaje menor de poco eficiente, esto implica que los niveles de motivación del personal no son debidamente apreciados por los trabajadores o que los sistemas motivacionales que brinda la empresa no son debidamente canalizados para que no logran los objetivos propuestos.

5.3. Discusión de Resultados

La presente investigación realizado sobre la relación entre la motivación y el desempeño de los colaboradores de la empresa OEFA de Ayacucho, y aplicado el instrumento que nos permitió medir la motivación y el desempeño laboral y analizado estos datos con la ayuda de programa de Excel.

La población estuvo conformada por todos los colaboradores administrativos de la empresa en Ayacucho por lo tanto no existió muestra ya que la población es pequeña se trabajó con todos a quienes se aplicó el cuestionario, cabe precisar que en el trabajo de campo no tuvimos ninguna dificultad ya que contamos con la autorización de los funcionarios y la colaboración de los

trabajadores.

Considerando que la motivación según (Chiavenato, 2009) “funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo. (p.48) la empresa ODEF A Ayacucho dentro de sus políticas si cuenta con elementos de motivación para su personal, pero el mal empleo de estos no cumple su objetivo, en el concepto de Chiavenato no ejerce esa fuerza activa e impulsora, esa falta de fuerza es un factor de alguna manera altera el desempeño laboral, eso refleja en la encuesta hecha a los trabajadores que en el nivel de motivación alto no existe ningún puntaje, estos por el contrario se centran en el nivel medio con un 65 % y el nivel bajo con 35%, en cambio en los niveles de desempeño podemos apreciar que la respuesta más alta se centra en la parte eficiente con un 60 % y en el nivel poco eficiente llega a un 40%. Esto implica que los niveles medio de motivación de alguna forma tienen una influencia para lograr un 60 % de eficiente desempeño laboral. Así mismo de las tres dimensiones de la motivación el Intrínseco es el que logra un predominante puntaje alto de 65% y un nivel medio de 35%, las otras dos dimensiones logran puntajes mayoritarios en los niveles medio, la dimensión Trascendental con 95% de nivel medio y 5% de nivel bajo, La dimensión trascendental un nivel medio de 95 % y 5 % de nivel alto. Esto frente a las tres dimensiones de desempeño laboral que los de mayor puntaje se mantienen en el nivel medio de poco eficiente. Según los resultados obtenidos los trabajadores de ODEF A Ayacucho se encuentran con nivel de motivación regular, con nivel alto en la motivación intrínseca y en el nivel medio en la dimensión de la motivación extrínseca, sin embargo, en las dimensiones de desempeño laboral están en nivel poco eficiente.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- Conclusiones

Primero: Existe una correlación positiva de nivel débil, esto indica que la incidencia de la variable motivación es débil hacia el desempeño laboral, lo que significa que el desempeño laboral crece débilmente a medida que crece la motivación, del mismo modo si los colaboradores están desmotivados el desempeño laboral será inadecuado y los resultados que se desea obtener de los trabajadores no será el más óptimo.

Segundo: La motivación intrínseca incide positivamente frente al desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019., esta incidencia es débil y se tiene que tomar en cuenta que debe mejorarse para que sea relevante e imprescindible para fortalecimiento del desempeño laboral.

Tercero: La motivación extrínseca incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019, esta incidencia es leve y merma la confianza sobre el desempeño laboral del trabajador también se pone en tela de juicio, teniendo que enfrentar el colaborador algo que minimiza su accionar laboral.

Cuarto: La motivación trascendental incide en forma positiva y débil frente al desempeño de los colaboradores de una institución nacional de evaluación y fiscalización ambiental, región Ayacucho – 2019. Esta leve incidencia afecta la calidad del trabajo de los colaboradores.

6.2.- Recomendaciones

Primero: Las motivaciones al personal de OEFA Ayacucho deben ser reales y directas, al desarrollar motivaciones generales diseñadas en forma general con recursos concentrados en Lima y pretender aplicarlo a todas las sucursales en especial a la sede de Ayacucho no tiene consecuencias positivas, deberían plantear y accionar las motivaciones al personal de OEFA Ayacucho tal como se plantea con el personal de OEFA Lima, con ciertos encajes de dirección y propuestas asequibles para el trabajador de Ayacucho quienes son el objeto de la presente investigación y que por el momento no se cumple los objetivos propuestos.

Segundo: Considerando que la cognición humana aspira a obtener la máxima relevancia, a extraer el máximo provecho de los estímulos que procesa, los cuales pueden provenir del entorno físico. Por ello es importante evitar quitar los presupuestos del plan anual de bienestar y desarrollo humano como sucedió en el año 2018, que con Resolución de Secretaría General N°004 -2018-OEFA/SEG (anexo “B”) se aprobó las actividades a desarrollarse de enero a diciembre con un presupuesto de 1,022,222.00 las actividades programadas como incentivos de los trabajadores y que posteriormente en julio de 2018 mediante Resolución de Gerencia General N° 050 -2018- OEFA/GEG (anexo “C”) donde todas las actividades programadas para el personal no tiene costo, lo que fue imposible su cumplimiento, por consiguiente se recomienda no quitar los presupuestos del plan anual en relación al desarrollo y bienestar humano.

Tercero: La confiabilidad se refiere a las buenas razones que una persona puede tener para evaluar a otro como fidedigno o son las características que una percibe en otro y que lo hacen a uno creer que se puede o no confiar en él, por ello es importante implementar cursos y/o talleres

con los jefes de las áreas descentralizadas de la OEFA, en temas motivacionales más eficaces en bienestar de los colaboradores a fin de incentivar de mejor manera el desempeño laboral.

Cuarto: Considerar la calidad como un modelo de gestión y un estilo de dirección. Para ello es importante desarrollar actividades de gestión para fortalecer las condiciones laborales, mejorar los ambientes físicos de trabajo de los colaboradores de OEFA de Ayacucho, es importante que los colaboradores tomen en cuenta este factor ya que también dependerá de ello el desempeño óptimo que se desea obtener en cada uno de ellos.

REFERENCIAS

- Ambiente, M. d. (s.f.). *OEFA*. Obtenido de <https://www.oefa.gob.pe/que-es-el-oefa> Arango Pérez, H. Y. (2018). *Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Mi Banco*, Agencia Lima ESTE, Lima.
- Arnold, J. (2012). *Psicología del trabajo*. México: Pearson Educación.
- Arredondo Trapero, F. G. (febrero de 2019). *La motivación trascendente en el servicio social comunitario*. Obtenido de <http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/pdf>
- Canós Darós, L., Santandreu Mascarell, Cristina, & Maheut, Julien Philippe, V. (s.f.). *Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16495/PoliticasyRecursosHumanos.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Debra, N. J. (2013). *Comportamiento Organizacional* (3 ed.). México: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (10a ed.). México: Pearson.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial de la ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis para Licenciada como Psicóloga Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar-Facultad de Humanidades.
- García Sáenz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos-Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Universidad de Valladolid.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos* (13a ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Ministerio del Ambiente-Oficina de Comunicaciones. (febrero de 2016). *La Fiscalización*

- Ambiental en el Perú (2011-2015)*. Lima: Soldimac Graf Sac.
- Murrugarra Diaz, F. K. (2016). *Las Políticas motivacionales y el desempeño en los trabajadores de la empresa telefónica del Perú S.A.A. aplicación de la metodología Feel Good y Succes Factor*. Tesis para optar Licenciatura en Administración, Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas; Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (5ta ed.). Madrid.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Rosas
- Olivera, A. O. (2016). *Motivación y satisfacción laboral del personal del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Lima*. Tesis para optar el grado Académico de: Maestra en Gestión Pública, Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, Lima.
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral: en el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango-Guatemala*. Tesis de Grado Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administracion de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7a ed.). México: McGraw-Hill.

18	Considera que el trabajo que realiza es acorde con su preparación					
19	Puede desempeñar otras actividades extra a las ya asignadas.					
20	Si no cuenta con los materiales necesarios sus actividades las efectúa como se pueda					
21	Considera que su trabajo cumple sus expectativas laborales.					
22	Le gusta reclamar siempre					
23	Falta al trabajo por algún motivo					
24	Premian su puntualidad					
25	Piensa que su trabajo contribuye a cumplir los objetivos institucionales					
26	Le gusta el trabajo que realiza, y lo cumple a cabalidad					
27	Cuando realiza su trabajo necesita el reconocimiento de sus superiores					
28	Considera la necesidad de seguir superándose profesional o técnico.					
29	Considera que su trabajo cumple sus expectativas personales					