



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS

MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE
SERVICIOS GENERALES DE LA OFICINA DE
ABASTECIMIENTO DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y
FINANZAS SEDE CENTRAL DEL AÑO 2019

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTOR:

Bach. BRISETT HARO SULCA

Lima-Perú

2019

ASESOR DE TESIS

DR. AYBAR HUAMANI JUSTINIANO

JURADO EXAMINADOR

DR. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLEN
Presidente

MG. ERNESTO ARCE GUEVARA
Secretario

MD. MICHEL JAIME MENDEZ ESCOBAR
Vocal

DEDICATORIA

A Dios, nuestro señor porque me guía en este camino, a mi hijo Joao Gadiel que es el pilar que me motiva e impulsa a seguir adelante.

A mi mamá Rosa, mi papá Luis, mi hermano Jairo y por supuesto a mi esposo Ricardo por su amor y apoyo constante.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo expresa mi gratitud a Dios que me dió la bendición de poder tener la oportunidad de realizar este proyecto de vida en el cual me enrumbo y a toda mi familia por estar siempre presentes a mis padres por el apoyo incondicional.

RESUMEN

Esta tesis demuestra como la motivación laboral guarda relación con el desempeño de los trabajadores del Área de servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del Año 2019, por lo que se realizó una investigación de diseño descriptiva – Correlacional, diseño no experimental – transversal y para la recolección de datos se realizó una encuesta de 30 preguntas a 20 servidores públicos, mediante el cual pudimos demostrar cómo se relaciona nuestra variable motivación laboral y desempeño de los trabajadores del MEF.

Con los datos recolectados se procedió a realizar una matriz de consistencia de data la cual fue ingresada al SPSS, para poder interpretar la información recolectada del área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas para poder dar a conocer la motivación de estos servidores públicos quienes se esperan que se brinden un buen desempeño laboral.

Los resultados fueron óptimos y se pudo demostrar que la motivación laboral si guarda relación con el desempeño laboral de los trabajadores del MEF, lo cual conlleva a identificar nuestras debilidades, pero también nuestras fortalezas, con lo cual podremos trabajar para poder mejorar y mantener al personal motivado para mejores obtener un desempeño óptimo.

Producto de esta investigación y de las conclusiones, podemos decir que debemos reforzar el trato directo con los servidores públicos trabajando en su motivación laboral para que puedan desempeñarse óptimamente en sus labores diarias, y no realicen sus labores por obligación si no con compromiso hacia la ciudadanía.

Palabras claves: Motivación, desempeño laboral, salario, condiciones, incentivo, trabajo en equipo.

ABSTRACT

This thesis demonstrates like the labor motivation shield relation with the performance of the workers of the area of General services of Abastecimiento's Office of Económica's and Finanzas's Ministry Headquarters of the Year 2019, which is why the descriptive – Correlacional, design not experimental – side road accomplished an investigation of design itself and you sold off to 20 public servants a questionnaire of 30 questions, by means of the one that we could demonstrate for the collection of data how you relate our variable labor motivation and performance of the workers of the MEF.

A womb of consistency of byline proceeded to coming true with the recollected data which was deposited to the SPSS, to be able to interpret the information recollected of Servicios's area General of Abastecimiento's Office of the Department Of Economic Affairs and Finanzas to be able to hit to know these public servants' motivation that it are expected that they offer a good labor performance.

Results were optimal and they could be demonstrated than the labor motivation if you bear relation to the labor performance of the workers of the MEF, which I bear to identify our weaknesses, but also our fortresses, with which we will be able to work to be able to get better and to maintain the motivated staff stops better obtaining an optimal performance.

Product of this investigation and of the findings, we can say that we must reinforce the direct deal with the public servants working on his labor motivation in order that they may perform perfectly in his daily works, and not accomplish your works for obligation if not with commitment toward citizenship.

Key words: Motivation, labor performance, salary, conditions, incentive, work in team.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA.....	i
ASESOR DE TESIS.....	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE FIGURA	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del Problema	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3. Justificación del estudio	18
1.3.1. Justificación teórica	18
1.3.2. Justificación practica.....	18
1.3.3. Justificación metodológica.....	18
1.3.4. Justificación social	19
1.4. Objetivos de la Investigación	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	20
2.1.1. Antecedentes Nacionales	20
2.1.2. Antecedentes Internacionales	22
2.2. Bases teóricas de las variables	24
2.3. Definición de términos básicos	67

III. MÉTODOS Y MATERIALES.....	70
3.1. Hipótesis de la investigación.....	70
3.1.1. Hipótesis General	70
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	70
3.2. Variable de estudio	70
3.2.1. Definición conceptual.....	70
3.2.2. Definición operacional	71
3.3. Tipo y nivel de investigación.	72
3.4. Diseño de investigación	72
3.5. Población y muestra de estudio.....	73
3.5.1. Población	73
3.5.2. Muestra	73
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
3.6.1. Técnica de recolección de datos	74
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	74
3.7. Método de análisis de datos.	74
3.8. Aspectos éticos	75
IV. RESULTADOS	76
4.1. Estadística de fiabilidad	76
4.2. Estadística Descriptiva.....	78
4.3. Estadística Inferencial	86
4.3.1. Hipótesis General	86
4.3.2. Prueba de Hipótesis Especifica 1	87
4.3.3. Prueba de Hipótesis Especifica 2.....	88
4.3.4. Prueba de Hipótesis Especifica 3.....	89
V. DISCUSIÓN.....	90
VI. CONCLUSIONES.....	93
VII. RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	100
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	101
Anexo 2: Matriz de la operacionalizacion de las variables.....	102
Anexo 3: Instrumentos.....	104

Anexo 4: Validación de instrumentos	107
Anexo 5: Matriz de datos	111
Anexo 6: Propuesta de valor	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definición operacional</i>	71
Tabla 2. <i>Resumen de fiabilidad - Motivación</i>	76
Tabla 3. <i>Control de Motivación</i>	76
Tabla 4. <i>Resumen de fiabilidad – Desempeño laboral</i>	77
Tabla 5. <i>Control de Desempeño laboral</i>	77
Tabla 6. <i>Motivación</i>	78
Tabla 7. <i>Desempeño laboral</i>	79
Tabla 8. <i>Trabajo en Equipo</i>	80
Tabla 9. <i>Capacitación</i>	81
Tabla 10. <i>Incentivos</i>	82
Tabla 11. <i>Habilidades</i>	83
Tabla 12. <i>Satisfacción Laboral</i>	84
Tabla 13. <i>Competencia</i>	85
Tabla 14. <i>Prueba de hipótesis general</i>	86
Tabla 15. <i>Prueba de hipótesis específica 1</i>	87
Tabla 16. <i>Prueba de hipótesis específica 2</i>	88
Tabla 17. <i>Prueba de hipótesis específica 3</i>	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Motivación.....	78
Gráfico 2. Desempeño Laboral	79
Gráfico 3. Trabajo en Equipo	80
Gráfico 4. Capacitación.....	81
Gráfico 5. Incentivos.....	82
Gráfico 6. Habilidades	83
Gráfico 7. Satisfacción Laboral	84
Gráfico 8. Competencia.....	85

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1.	Tipo de Necesidad Representación en el Entorno Organizacional ...	30
Figura 2.	Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias.....	58

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones tienen diversos tipos de estándares que ayudan a determinar la relación que existe entre Motivación Laboral y Desempeño de Trabajadores.

Por tal motivo la presente investigación está estructurada en base a siete capítulos, que se detallan a continuación:

En el primer capítulo comprende: el planteamiento del problema de la investigación, la formulación del problema general y los problemas específicos, la justificación del estudio y los objetivos, tanto el general como los específicos. En el segundo capítulo se abarca el marco teórico, los antecedentes consultados para esta investigación, las bases teóricas relacionadas a las variables de igual manera se definieron los términos básicos, en el capítulo tres se define el marco metodológico, las hipótesis de la investigación, que se dividen en hipótesis general e hipótesis específicas. También se exponen las variables de estudio, la definición conceptual y operacional de cada una de ellas, el tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestra de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Continuando así en el cuarto capítulo la presentación de los resultados obtenidos con los procesos estadísticos aplicados, que permitió alcanzar los objetivos y contrastar las hipótesis planteadas en esta investigación.

Para así en el capítulo cinco hacer el análisis de discusión de resultados. Además, en el capítulo seis se expresa las conclusiones a las que se llegó con el estudio de investigación. Finalmente, en el capítulo siete se expone las recomendaciones de la presente tesis.; las referencias bibliográficas y los anexos.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El Ministerio de Economía y Finanzas es un organismo del Poder Ejecutivo, que inicio su labor hacia la ciudadanía el 03 de agosto de 1821, mediante Decreto de Don José de San Martín, Protector del Perú, con el nombre de Ministerio de Hacienda, para ello en la presente investigación vamos a tomar dos características que se observaron en el área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento. La motivación laboral y desempeño de los trabajadores. Partiremos de la motivación, el cual, en toda organización, es una de las tareas más complicadas, complejas y trabajadas por la gran mayoría de líderes para mantener un desempeño laboral bueno y estable.

La motivación según Kanfer (1990) son “procesos psicológicos que determinan (o aportan energía a) la dirección, intensidad, y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo”. (p.3)

De acuerdo con el psicólogo norteamericano Maslow A (1992) “la motivación es un aspecto intrínseco del ser, el cual está basado en el interés del individuo, quien solo se motiva cuando recibe un beneficio. Así mismo menciona que las acciones del bien común están basadas en el propio interés de la persona”. (p.22)

Según esta cita evidenciamos, que el individuo se motiva mediante un beneficio este puede ser tangible o intangible, monetario o mediante reconocimiento este se relaciona afectando la misión o propósito que toda organización quiere lograr.

Para tener una visión más amplia de este concepto, Veamos como lo definen otros autores:

Según Santrock 2002 “la motivación es la agrupación de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento

motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”. (p.432)

Por otra parte, Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican “la motivación es el proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar”. (p.5)

Asimismo, Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. & Arrieta, C. (2014) “La motivación laboral constituye un tipo de comportamiento adaptativo con el que respondemos de manera eficaz a las demandas de nuestro trabajo”. (p.31)

La Oficina General de Administración, es el órgano de apoyo responsable de gestionar los recursos materiales, económicos y financieros para satisfacer las diversas necesidades del MEF, esta es parte de abastecimiento en donde se haya el área de servicios generales en la cual se ha visualizado la monotonía de funciones por muchos años del personal nombrado.

Muchas organizaciones creen que el reconocimiento monetario que se les ofrece a los trabajadores es lo más importante para mantenerlos motivados, pues no siempre es así, ya que existen otras y mejores formas de motivar. Asimismo, el rendimiento en la organización se está viendo afectado por que no existe un buen desempeño laboral, los trabajadores que recién se insertan no tienen objetivos definidos, no existe buena comunicación con el personal antiguo, existe mucha rotación en el puesto de trabajo y no se refleja el trabajo en equipo, circunstancias poco atractivas para quienes trabajan en la organización. Se hace necesario que los trabajadores y la institución se encuentren estrechamente vinculados, esto desarrollará el desempeño esperado, siendo necesario mantener en la cúspide el ánimo de sus trabajadores.

Además de la meritocracia y reconocimientos no se ven reflejado en el salario del personal por el contrario hay preferencias diversas y algunos puestos son obtenidos así no se cumple con el perfil, funciones y destrezas que demuestra.

Los trabajadores que se encuentran como nombrados no van de la mano

con la tecnología y se encasillan de los estatutos antiguos, tienen el conocimiento administrativo, pero se rehúsan a acoplarse a la modalidad actual y operativa.

La presente investigación, es establecer la relación de la motivación con el desempeño laboral de los trabajadores en el área servicios generales del MEF., así mismo nos va a permitir explorar en aquellos factores o puntos críticos donde se está fallando, los cuales van a jugar un importante rol para el planteamiento posterior de objetivos logrando de esta forma un vital desempeño laboral positivo a corto plazo con excelentes resultados en los trabajadores en el área servicios generales del MEF.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

- ¿Qué relación existe entre la motivación laboral y desempeño de los trabajadores del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

PE01 ¿Qué relación existe entre trabajo en equipo y habilidades de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019?

PE02 ¿Qué relación existe entre capacitación y competencia en los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019?

PE03 ¿Qué relación existe entre incentivos y la satisfacción laboral de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019?

1.3. Justificación del estudio

La presente investigación está justificada en los siguientes contextos teóricos que apoyan a la investigación:

1.3.1. Justificación teórica

La gestión adecuada de los recursos humanos para lograr las metas deseadas es un tema vital y de importancia para cualquier organización de personal son valiosos aportes al campo de la Administración” (Chiavenado, 2007)

De acuerdo con Chiavenato para lograr una buena gestión del personal este debe estar motivado para lograr metas conjuntas y así veremos un óptimo desempeño dentro de la organización.

1.3.2. Justificación practica

El desarrollo de la presente investigación permitirá que mediante la información que hemos obtenido se podrá analizar y tener una mayor visión de la importancia y relación entre la motivación y desempeño laboral para que ayude a contribuir con la mejora continua de la institución.

1.3.3. Justificación metodológica

En este caso para este proyecto de investigación es de importancia porque nos da información para poder realizar una toma de decisiones del área de servicios generales, ubicado en el 9no piso de la sede Central - Cercado de Lima cuenta con 20 trabajadores de los cuales se presenta el problema de motivación en el personal y su desempeño laboral no se muestra reflejado en los objetivos del área, es por ello que se requiere mejorar el problema en el área llevando a cabo una propuesta de investigación innovadora, la cual se enfocará en estudiar la relación existe entre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores de dicha área la cual realiza el servicio total del todo el ministerio, los cuales satisface internamente a los eventos sociales y/o privados dentro de Lima del personal, de entidades y del Ministro de Economía y Finanzas, ante ellos se ha visto necesario tener en cuenta la motivación del servidor público ya que vemos que influye directamente en su desempeño para realizar su labor dentro de la institución.

Ante ello se ha presentado conflictos internos como: la falta de comunicación para realizar un trabajo en equipo, la competitividad de los trabajadores, el reconocimiento que tiene el trabajador no es reconocido debidamente, la satisfacción del puesto no es el que se esperaba.

1.3.4. Justificación social

En lo que atañe al proyecto de investigación es de importancia a la sociedad, ya que, si el servidor público se encuentra motivado, tendrá un buen desempeño laboral dentro del área en la que se encuentre o tarea específica que realice dentro de la institución, ya que será resultado para el bien común de ciudadanía.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre la motivación laboral y desempeño de los trabajadores del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

1.4.2. Objetivos específicos

OE 01 Determinar la relación que existe entre trabajo en equipo y habilidades de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

OE 02 Determinar la relación que existe entre capacitación y competencia de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

OE 03 Determinar la relación que existe entre incentivos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Serrano, K. (2016), en su trabajo de investigación titulado “Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabaylo” en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Administración en Lima – Perú. El objetivo principal de esta investigación determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo. En cual tuvo las siguientes conclusiones del análisis del “Los factores motivacionales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, afirmamos que los resultados reflejan que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación consustanciado con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución, debido a que, aun cuando se propugna una actuación gerencial que busca la productividad de la institución, la realidad arroja otras perspectivas de la situación, evidenciado también en el cruce de información obtenido del instrumento aplicado a los colaboradores, lo que motivó a la propuesta.

Castro Aponte P.C. (2017) “Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016” del PERÚ – 2017, para optar el grado de Maestro en Administración de negocios – MBA en la Universidad Cesar Vallejo. el cual tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016. Se llegó a la conclusión que la variable motivación se relaciona directamente ($Rho = 0,975$) y

significativamente ($p = 0,000$) con el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa de 0,01 y $p < 0,05$.

Oliva Estrada Elmer. (2017) "Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015" del Perú-2017, para optar el grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. En cual tiene como objetivo es determinar si existe relación positiva y significativa entre las variables motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital "Víctor Larco Herrera"- Lima Perú -2015. Por lo cual se llegó a la conclusión de Según la prueba de correlación que son pruebas para muestras cualitativas, como se observa: el valor p : 0,026 es menor que alfa (α) es ,05, por lo tanto, existen razones suficientes para aceptar la hipótesis alterna H_1 , y consecuentemente rechazar la hipótesis nula H_0 concluyendo que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del HVLH.

Orizano, J. (2018), en su trabajo de investigación titulado "Motivación Y Desempeño Laboral en la Caja Arequipa Huánuco 2018" en la Universidad de Huánuco de la Facultad de Ciencias Empresariales, para optar el grado de Licenciado en Administración de Empresas en Huánuco, tiene como objetivos: Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del personal de la Caja Arequipa Huánuco 2018. Llegó a la conclusión de que la motivación influye significativamente al desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Arequipa Hco 2018, el 60% de los trabajadores no están siendo motivados y es por eso que tienen un bajo desempeño laboral, hay una insatisfacción por parte de los trabajadores, no sienten que la empresa esté interesada por sus necesidades.

Aguilar, C. (2017), en su trabajo de investigación titulado "La Motivación Y Su Relación Con El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Telecyl, Distrito De Miraflores, 2017" en la Universidad César Vallejo, para optar el grado de Licenciada en Administración, tiene como objetivos: Determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Telecyl Perú, distrito de Miraflores 2017. Concluyendo que siendo el

objetivo general determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Telecyl, 2017. El valor de significancia es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa. Además, el coeficiente de correlación de Spearman indica una relación positiva moderada de 0.669.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Enríquez, P. (2014), en su trabajo de investigación titulado “motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México”, en la facultad de Ciencias de la Administrativas, para optar el grado de Maestro en Administración en México cuenta que tiene como objetivo de adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y motivación para empleados del Instituto de la Visión en México. Tiene como conclusiones con respecto a la motivación y desempeño laboral en la presente investigación tuvo como fin conocer si el grado de motivación es predictor del desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México. Con el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, se logró determinar que el grado de motivación laboral tiene una influencia positiva y significativa en grado fuerte en el desempeño laboral de los empleados. Se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados.

Palomino, R. (2016) Universidad de Cartagena, Colombia, trabajo de grado para optar el título profesional de administradores de empresas, en su tesis “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA”; Teniendo como objetivo analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. Otra de las conclusiones fue que el desempeño laboral se pudo clasificar como bueno. En este caso los aspectos o dimensiones con más fortaleza dentro de la empresa correspondieron a las aptitudes y las habilidades, juntamente con la motivación que reciben para llevar a cabo sus tareas. En cambio, el conocimiento existente sobre la existencia de algún estándar para medir el desempeño dejó mucho que

desear. Finalmente se pudo confirmar la existencia de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa. El procedimiento estadístico llevó a concluir que la mayor parte de las dimensiones del clima tienen una positiva e importante repercusión sobre el desempeño, destacándose aquellas correspondientes a objetivos, relaciones interpersonales y motivación, así como la percepción global del clima organizacional. Así mismo, las dimensiones individuales del desempeño repercuten positivamente y en gran medida, sobre el desempeño global. Como conclusión general de este estudio se puede plantear que todas aquellas medidas que se tomen desde la gerencia de la empresa con miras a mejorar el clima organizacional en Venoplast Ltda., tendrán repercusiones en el mediano o largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo, las mejoras en los aspectos puntuales del desempeño tendrán impactos positivos en el desempeño global.

Sum, M. (2014), en su trabajo de investigación titulado “motivación y desempeño laboral”, para optar el grado de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional en la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar en México, en su tesis indica que cuenta como objetivo, Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Tuvo como conclusión la prueba estandarizada Escala de Motivaciones Psicosociales, aplicada a los colaboradores para medir el nivel de motivación, evalúa diferentes factores, como lo son, Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/ autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvieron diferentes puntuaciones en su mayoría altas las cuales se tomaron dos aspectos a calificar y fueron, incentivo y satisfacción, Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades.

Pozo Eugenio, C. (2015), en su trabajo de investigación titulado “motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa carrocera”, para optar el grado de Título de Psicólogo Organizacional en la Pontificia Universidad de Católica del Ecuador Sede Ambato, cuenta que tiene como

objetivo Analizar la influencia de la Motivación en el Desempeño laboral. Tuvo como conclusión que: Se pudo apreciar que los resultados basados en las necesidades están estrechamente entrelazados como son las necesidades de autorrealización, necesidades de protección y seguridad y las necesidades de autorrealización, necesidades de protección y seguridad y las necesidades están estrechamente entrelazados como son las necesidades de autorrealización, necesidades de protección y seguridad y las necesidades de autoestima y siendo importantes pero no principales las necesidades sociales y de pertenencia.

Zans, A. (2017) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua para optar el título de master en gerencia empresarial realizó su tesis titulada “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.” teniendo como objetivo: analizar El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016. Llegando a la siguiente conclusión: El Clima Organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, por lo cual se considera entre Medianamente Favorable y Desfavorable, siendo el liderazgo practicado poco participativo, sin disposición en mantener un buen clima organizacional en el equipo de trabajo

2.2. Bases teóricas de las variables

La presente revisión, tiene como objetivo mostrar las diferentes definiciones sobre el estudio del clima organizacional y desempeño laboral de acuerdo con trabajos y libros consultados.

Motivación

Según Robbins (1999, como se citó en Ramírez, 2012) manifiesta:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el

sistema de valores que rige la organización. (p. 4)

Así mismo Stoner (1996, como se citó en Ramírez, 2012) define:

La motivación como Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso. (p. 5)

Según, Chiavenato (2000, como se citó en Ramírez, 2012) la define como:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación. (p. 6)

Se ha hecho usual en los autores la designación de lo que se paga por el trabajo subordinado con los términos “salario”, “remuneración” o “retribución”, tratados como sinónimos. Ciertamente las expresiones “remuneración” y “retribución” pueden aplicarse, también, a lo que se paga por trabajos o servicios autónomos o independientes, pero cuando los autores de derecho del trabajo las usan queda tácito que se refieren a remuneraciones o retribuciones del trabajo subordinado. Estrictamente la denominación más específica, respecto al trabajo subordinado, es la de “salario”, porque no es usual aplicarla a lo que se paga por los servicios de trabajadores autónomos o independientes (por ejemplo, a los “honorarios” de los profesionales que actúan como tales, vale decir, que ejercen independientemente su profesión). Con esas aclaraciones, seguiremos la costumbre de tratar las expresiones “salario”, “remuneración” o “retribución” como sinónimas (López J. 1997, p. 445)

Según Paulache (2014) la define como:

Actualmente muchas organizaciones no se han percatado de lo trascendental que es para las mismas la motivación, ésta representa un elemento fundamental para el éxito empresarial porque de ahí depende en gran medida el alcance de sus objetivos. A pesar de esto existen muchas organizaciones que trabajan sin poner cuidado al factor humano. (p. 20)

Según Paulache (2014) la define como:

El término motivación se origina del latín movere (moverse). Sin embargo, esa palabra es obviamente inadecuada. Una breve selección de definiciones representativas indica cómo se usa el término:

Se refiere a cómo inicia el comportamiento, se energiza, se sustenta, se dirige, se detiene y qué tipo de relación subjetiva está presente en el organismo cuando todo esto sucede. (p.20)

Según Paulache (2014) la define como:

“La motivación, según Harold Koontz la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p.20).

Según Paulache (2014) la define como:

Así mismo indica que para James Stoner la motivación representa los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. Para este autor el término es algo que actúa en el comportamiento de los individuos, el cual inicia con una especie de provocación, dirección y mantenimiento, con un objetivo generalmente positivo; es decir son las influencias contemporáneas (inmediatas) sobre la dirección, vigor y resistencia de la acción. (p.20)

Según Paulache (2014) la define como:

Stephen P. Robbins quien dice que la motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas

organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. El autor da a entender que es la actitud, impulso o reacción de la persona por lograr una meta específica, manteniendo una relación constante con la necesidad y la capacidad de poder lograrlo. (p.20)

Según Paulache (2014) la define como:

Hellriegel, define a la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos. Agrega que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de alguna manera, pero siempre en busca de un objetivo. (p.21)

Teorías sobre motivación

Según Franklin & Krieger (2011) indica:

A continuación, se analizarán diversas teorías que surgen a raíz de este concepto. Los estudios de Hawthorne. A finales de la década de 1920, en un entorno en donde la administración se enfocaba sobre todo como un simple proceso de dirigir y controlar a los trabajadores en su ambiente laboral, una serie de estudios comenzaron a plantear el problema de la motivación en el trabajo y la relación entre los individuos y los grupos. El disparador de esta nueva perspectiva administrativa fueron los conocidos estudios de Hawthorne, realizados por el psicólogo Elton Mayo en la planta de Chicago de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Mayo y sus colaboradores descubrieron que, bajo determinadas circunstancias, los incentivos en materia de descanso, incrementos salariales y mejora de las condiciones laborales de índole general, resultan menos importantes para incrementar la productividad que motivar a los empleados procurando satisfacer necesidades sociales como mantener su moral en alto, estimular las interrelaciones satisfactorias con los demás miembros de su grupo de trabajo, brindarles asesoría y conservar abiertas las vías de comunicación con ellos. Este fenómeno, basado en la atención que se brinda al individuo para aumentar su productividad, en la actualidad se conoce como “efecto Hawthorne”. A partir de entonces empezó a dársele más importancia al

trabajo como una actividad grupal que ocupa una buena parte de la vida social de los adultos. De hecho, hoy sabemos que para el trabajador resulta fundamental ser reconocido socialmente y pertenecer a un grupo determinado. Desde ese punto de vista, las demandas y quejas que el personal presenta no son siempre objetivas; por el contrario, suelen ser manifestaciones de problemas que no están de manera estricta relacionados con esos síntomas. Por otro lado, los grupos informales desarrollan sus propias normas de conducta en lo productivo y en lo social. Así, resulta inútil intentar modificar los comportamientos de sus integrantes, porque muchas veces las sanciones sociales (es decir, el control sociológico negativo) que el grupo impone a quienes transgreden sus pautas operan con mayor fuerza que los estímulos o sanciones determinados por la organización. Esta corriente de las relaciones humanas tomó en consideración por primera vez el conflicto existente entre los objetivos organizacionales y los propósitos particulares de sus miembros, y buscó solucionarlo mediante el buen trato y la participación activa. (p.105)

a. La jerarquía de necesidades de Maslow.

Según de Maslow el modelo que planteo este tipo de gestión motivacional surgió a mediados del siglo XX, como una nueva teoría basada en la idea de que los seres humanos, al igual que cualquier otro organismo biológico, trabajan con más eficacia cuando sus necesidades están satisfechas. Más tarde y a partir de dicho modelo surgieron los conceptos de trabajo enriquecido y trabajo ampliado (job enrichment y job enlargement) que, en combinación con un estilo de dirección más participativo, democrático y centrado en el empleado, dio alternativas al estrecho, autoritario y deshumanizador trabajo generado por la dirección científica y la teoría clásica de la dirección. La teoría de Maslow sugería un repertorio completo de medios por los que los trabajadores podrían motivarse a todos los niveles, sin que los empresarios debieran pagar por ello más dinero. En la actualidad, la doble atención a los aspectos humanos y técnicos de la organización se refleja en una mejor comprensión de las organizaciones

como “sistemas sociotécnicos”. Pero ¿cuáles fueron sus antecedentes? Maslow concibió esta con base en el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades varían a lo largo de la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más sofisticadas ocupan el predominio y determinan sus comportamientos. De acuerdo con Maslow las necesidades humanas se jerarquizan como sigue:

Necesidades primarias

- Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etcétera).
- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro).

Necesidades secundarias

- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etcétera).
- Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, respeto por uno mismo, amor, etcétera).
- Necesidades a autorrealización (realización del potencial, utilización de los talentos individuales, etcétera).

A medida que las necesidades de cada nivel van siendo satisfechas, las del siguiente adquieren importancia. Sin embargo, la satisfacción de las necesidades de realización produce, por su propia naturaleza, una intensificación y diversificación de las necesidades de “realización de la personalidad”.

La jerarquía de necesidades no es necesariamente idéntica para todos los individuos; pueden encontrarse inversiones en el orden de los niveles, sobre todo en la parte media de la jerarquía.

Maslow consideró que la mayoría de las personas que conforman las sociedades con alto nivel de vida tiene a menudo satisfechas sus necesidades de los tres primeros niveles, sin gran esfuerzo y sin mucho efecto motivacional. Por otro lado, el ser humano nace con ciertas necesidades fisiológicas, como el hambre, la sed y el sexo. Estas necesidades primarias requieren un ciclo motivacional relativamente

rápido, pero si alguna deja de satisfacerse durante mucho tiempo se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más complejas.

Para ilustrar su jerarquía de necesidades, Maslow creó una configuración piramidal en donde las necesidades prioritarias están en la base y las de menos prioridad en la cúspide:



Figura 1. Tipo de Necesidad Representación en el Entorno Organizacional
Fuente: Comportamiento Organización (Enfoque para América Latina) de Enrique B. Franklin y Mario Krieger

Para comprender a fondo las implicaciones de la jerarquía de las necesidades, es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- Al principio de su vida el comportamiento del individuo gira en torno de la satisfacción cíclica de las necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias.
- A partir de cierta edad el individuo comienza a tener nuevos patrones de necesidades, alcanzando el nivel de seguridad. Las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen los niveles primarios, y tienen que ver con la conservación personal del sujeto.

- En la medida que se satisfacen las necesidades primarias, aparecen lenta y gradualmente necesidades más complejas: sociales, de estima y de autorrealización. Las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Estos niveles se alcanzan sólo cuando las necesidades de los niveles más elementales han sido satisfechas, y no surgen en todos los individuos.
- Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.

A pesar de la amplia aceptación que recibió durante mucho tiempo la teoría de la jerarquía de las necesidades, a lo largo de los últimos decenios no han faltado críticas, algunas de las cuales se citan a continuación.

- Las personas de diferentes organizaciones o países tienen distintas creencias.
- Las necesidades que impone la realidad se superponen, por lo que una necesidad en particular puede pertenecer a diferentes categorías de la jerarquía, o incluso a todas.
- Esta teoría es estática. Las necesidades cambian con el paso del tiempo, en diferentes situaciones y cuando las personas hacen comparaciones sobre su satisfacción y la de los demás.
- Como elemento positivo debe concluirse que la organización debe permitir el desarrollo de las personas en la jerarquía, lo cual motivará el desempeño, el liderazgo, el aprendizaje y la creatividad (Franklin & Krieger, 2011, pág. 106).

b. Teoría ERG de Alderfer

Se trata de una reformulación y actualización de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. El acrónimo ERG corresponde a las siglas en inglés para necesidades de existencia, de relación y de crecimiento (existente, relatedness, growth).

Su creador, Clayton P. Alderfer parte de que existen los referidos tres grupos de necesidades centrales. Con la categoría existencia se refiere a la satisfacción de los requerimientos básicos de existencia material y de supervivencia, equivalentes al nivel de necesidades fisiológicas y de seguridad en la pirámide de Maslow.

Las necesidades de relación son compatibles con las sociales y de autoestima de Maslow, y las de crecimiento con el deseo y la necesidad de desarrollo, superación personal y autorrealización.

De acuerdo con Clayton Aderfer, además es posible combinar varias necesidades al mismo tiempo. En ese caso, si se frustra la satisfacción laboral es de acuerdo a la necesidad del nivel inferior. Según el investigador se puede evitar postular una jerarquía de acuerdo con las necesidades en cuales se puede afirmar las tres pueden operar (Franklin & Krieger, 2011, pág. 107).

c. Teoría de los dos factores, de Herzberg

Esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior.

Para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan “factores de insatisfacción”. Constituyen el contexto del cargo e incluyen:

- Condiciones de trabajo y entorno laboral.
- Políticas de la empresa y de la administración.
- Relaciones con el supervisor.

- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.
- Estatus.
- Seguridad.

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Involucran sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan “factores de satisfacción”. Constituyen el contenido del cargo en sí, e incluyen:

- Reconocimiento.
- Trabajo gratificante.
- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del cargo.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).
- Posibilidad de desarrollo de carrera.
- Capacitación.

Según los dos factores, de Herzberg:

La satisfacción es el cargo de una función del contenido o de las actividades de desafiantes y estimulantes que este conlleva, a generar los factores de motivación

La insatisfacción en el cargo es función en cuanto al entorno, de supervisión, colegas y en el contexto general esto genera factores higiénicos (Franklin & Krieger, 2011, pág. 108).

d. El modelo contingente de motivación, de Vroom

Las teorías anteriores descansan en la premisa implícita de que existe una mejor manera de motivar a las personas. La evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera distinta según la situación en que se encuentren.

Víctor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que reconoce esas diferencias individuales. Su teoría se refiere sólo a la “motivación para producir”. De acuerdo con su análisis, existen tres factores que determinan la motivación para producir en cada individuo:

- Los objetivos individuales: cabe decir, la fuerza de voluntad para alcanzarlos (expectativas).
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (recompensas).
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo (relaciones entre expectativas y recompensas).
- Para Vroom una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:
 - Objetivos personales del individuo: dinero, estabilidad en el cargo, trabajo interesante, aceptación social y reconocimiento.
 - Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.
 - Percepción de su capacidad para influir en la productividad; por ejemplo, si un empleado cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado, y si siente que no es debidamente reconocido tampoco lo hará.

El modelo de Vroom está basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo último (fines). De este modo, cuando

el individuo busca un resultado intermedio estará procurando los medios para alcanzar los resultados finales.

Esta relación causal entre resultados intermedios y resultado final se denomina instrumentalidad, y se mide mediante valores llamados coeficientes de correlación, que varían de +1.0 a -1.0 si la relación está o no ligada de manera directa a la obtención de los resultados finales. Por ejemplo, si el individuo percibe que no existe relación entre su elevada productividad y el dinero, la instrumentalidad será igual a cero, esto es, la productividad no le sirve para ganar dinero.

El deseo de un individuo es lograr una alta productividad por cual se determina por la suma de los instrumentos de productibilidad para tener resultados finales. La razón es radicar las diferencias individuales entre las todas personas y cargos, de estos modos es manifestarlas el rendimiento (Franklin & Krieger, 2011, pág. 109).

e. Teoría de la motivación con base en las necesidades, de McClelland

El teórico de la psicología David McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas:

Necesidad de poder: las personas con una elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general buscan puestos de liderazgo.

Necesidad de afiliación: las personas con una alta necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse queridas.

Necesidad de logro: las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor equivalente al fracaso.

Desde este punto de vista, las organizaciones de tipo coercitivo tienden a mantener alineados a sus miembros (es el caso, por ejemplo, de un empleado que realiza una tarea rutinaria de la cual no puede escapar); por otro lado, las organizaciones de tipo autoritario tienden a estar conformadas por miembros calculadores (digamos, empleados que dan

más de lo que reciben); por último, las de tipo normativo suelen tener miembros morales (un buen ejemplo sería el de una universidad que quiere mantener la moral de participación de sus profesores) (Franklin & Krieger, 2011, pág. 109).

f. Teoría de la expectativa, de Lawler III

Esta teoría de la motivación –desarrollada por los estadounidenses Edward Lawler III y Lyman Porter– se basa en que no sólo el dinero es capaz de estimular el desempeño, sino que también el compañerismo y la dedicación logran hacerlo. Lawler verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que se hace de él en casi todas las organizaciones, al mostrar incoherencia en la relación entre éste y el desempeño. Algunas de estas incongruencias son las siguientes:

- Muchos aumentos salariales periódicos y modestos pueden dar la impresión de que los resultados (ganancias) son independientes del desempeño.
- Algunas empresas no establecen distinciones en la evaluación del desempeño para evitar confrontaciones de los gerentes con las personas evaluadas, restringiendo así los problemas en las relaciones.
- De lo anterior se concluye que, si se quiere que se le perciba como motivador del aprendizaje y la eficiencia, el dinero debe estar asociado a la competencia y al desempeño.
- El enfoque de Porter y Lawler sostiene que los hombres efectúan elecciones en cuanto a las conductas que adoptan en determinadas situaciones, y tienden a inclinarse por aquellas que, desde su punto de vista, traerán como resultado la satisfacción de sus propias necesidades, valorándolas de antemano.
- Los factores que determinan la fuerza motivacional asociada a cada una de las conductas posibles son:
- La probabilidad subjetiva de conseguir el nivel de rendimiento que el individuo está tratando de alcanzar: es una perspectiva según la cual el

individuo calcula sus posibilidades de triunfar si lo intenta. Se trata de una expectativa basada en la relación esfuerzo-rendimiento.

- La probabilidad subjetiva de que se produzcan algunos resultados tras el éxito del proyecto llevado a cabo: en este caso la expectativa se refiere a la relación rendimiento-resultados.
- El valor atribuido por el individuo a los resultados que se desprenden de su conducta: el individuo otorga tal o cual valor a cada uno de los resultados que espera conseguir, siempre en función de sus necesidades. Los resultados pueden provenir de dos fuentes:
- El individuo puede recibirlos del mundo exterior, bajo las formas de bonos o ascensos.
- Es posible que el mismo individuo los genere, experimentando al hacerlo un sentimiento de competencia y orgullo. Se establece así una distinción entre recompensas extrínsecas e intrínsecas. La fuerza motivacional correspondiente a una conducta dada es mayor en la medida en que:
- El individuo se cree capaz de conseguir lo que se propone.
- El individuo cree poder obtener algunos resultados como consecuencia de su logro.
- El individuo valora los resultados que espera conseguir.
- La motivación se concibe aquí como una fuerza que actúa sobre el individuo, manifestándose a través de la intensidad del esfuerzo que realiza para conseguir un determinado nivel de rendimiento. Es necesario, de igual manera, que el individuo tenga las condiciones mínimas de competencia para que su esfuerzo no sea en vano.
- Las personas desean ganar dinero no sólo porque les permite satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad, sino porque les genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Las personas creen que su desempeño es posible y necesario para obtener más dinero.

Esta teoría de las expectativas puede resumirse de la siguiente manera: si las personas creen que existe relación entre las diferentes formas de remuneración y el desempeño, el dinero puede ser un excelente motivador. Si a esto se le añade que se premia más el desempeño del equipo y de las jefaturas que el individual, el control sociológico funcionará de manera positiva e incitará a la eficiencia (Franklin & Krieger, 2011, pág. 110).

g. Teorías X y Y

Hacia los años sesenta del siglo XX, el psicólogo estadounidense Douglas McGregor desarrolló una tipología acerca de los supuestos subyacentes de la motivación y el comportamiento humano en el trato de los gerentes respecto de sus empleados:

De acuerdo con su análisis, los cuatro supuestos adoptados por los gerentes –englobados en lo que denominó teoría X– son:

- A los empleados les disgusta trabajar y siempre que sea posible, buscan evitarlo.
- Como les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para que lo hagan.
- Los empleados son renuentes a aceptar responsabilidades, y buscarán que las mismas sean asumidas por la dirección formal.
- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo, y muestran poca ambición.
- En contraste con esta visión gerencial negativa acerca de los supuestos subyacentes de los subordinados, McGregor presentó cuatro premisas positivas, mismas que integran la teoría Y:
- Los empleados perciben el trabajar como algo tan natural como jugar o descansar.
- Los empleados ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
- La mayoría de las personas acepta y busca asumir responsabilidades (siendo éste también un gran factor de motivación).

- La habilidad para la toma de decisiones está ampliamente difundida, y no es sólo una cualidad de los gerentes.

El supuesto motivacional fundamental de la teoría X es que las necesidades más elementales son las que dominan a las personas, y el de la teoría Y es que las predominantes son las más elevadas (Franklin & Krieger, 2011, pág. 111).

h. Teoría de las metas

Esta teoría –formalizada a principios del siglo XX por el psicólogo estadounidense Edwin Locke– sostiene que las metas concretas y difíciles de alcanzar dan mejores resultados en términos de motivación, dado que actúan como estímulos internos. Además, afirma que las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre el avance que han logrado hacia la consecución de sus metas, porque ésta les ayuda a detectar discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer.

Por otro lado, si se permite que los empleados contribuyan a establecer sus objetivos harán un mayor esfuerzo por cumplirlos. Una gran ventaja de este tipo de participación estriba en que aumenta la posibilidad de aceptación de la meta: si las personas toman parte en su establecimiento, será más probable que la acepten (incluso si es difícil) y se comprometan con ella, lo cual no suele ocurrir cuando el jefe asigna los objetivos de manera arbitraria.

Además de la retroalimentación sobre la actuación y el compromiso con la meta establecida, se ha encontrado que otros factores influyen también en la relación entre los objetivos y el rendimiento: la eficacia personal (es decir, la percepción del individuo respecto de su propia capacidad para alcanzar las metas), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo, porque los resultados no dependen de una sola persona), y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones prevaletes en el entorno social donde se desenvuelve el individuo) (Franklin & Krieger, 2011, pág. 112)

i. Teoría del refuerzo

Esta teoría, basada en las ideas propuestas por el psicólogo estadounidense B. F. Skinner, complementa la teoría de las metas con el reforzamiento positivo, el negativo, el castigo y la extinción. De acuerdo con sus premisas, lo más conveniente es trabajar sobre el entorno en que se desenvuelven los individuos. Desde esta perspectiva, cualquier conducta aprendida se llama “operante”, porque opera en el entorno para producir determinadas consecuencias. Los estímulos anuncian de alguna manera que mediante ciertos comportamientos se obtendrán determinadas consecuencias.

Los refuerzos positivos y negativos están destinados a acrecentar la frecuencia con que se produce el comportamiento considerado útil, aunque logran su objetivo por vías distintas: el refuerzo positivo es el “premio” que se obtiene por un trabajo bien realizado; en contraste, el refuerzo negativo se da cuando una tarea mal ejecutada o una meta no cumplida encuentran por respuesta una cara de disgusto más o menos permanente, muestras de insatisfacción, una observación o una reprimenda directa.

Por su parte, el castigo y la extinción son métodos de refuerzo destinados a eliminar o reducir la frecuencia con que se produce un comportamiento considerado negativo: el primero lo hace mediante sanciones (por ejemplo, al suspender a un empleado por faltas reiteradas o retardos injustificados, o al expulsar a un alumno cuando se le descubre copiando en un examen). Al respecto es oportuno comentar que, aunque el castigo es una técnica bastante utilizada, acarrea numerosos problemas, como el hecho de que la supresión del comportamiento reprobable es sólo temporal y requiere una supervisión continua. Además, todo castigo genera reacciones emocionales difíciles de controlar, puede conducir a comportamientos rígidos, e incluso suscitar reacciones negativas contra la persona que castiga.

En cuanto a la extinción, se refiere a la falta de refuerzo positivo después de cierto tiempo de haberlo estado otorgando como premio por un comportamiento determinado. La reiterada ausencia de ese premio, incentivo o motivación lleva a la extinción del comportamiento deseado.

Por ejemplo, si la pulcritud, la forma de vestir, el uso de un uniforme o de ciertas reglas de vestir en el trabajo dejan de ser reforzados de manera positiva, la informalidad y las preferencias personales suplantarán ese valor. (Franklin & Krieger, 2011, pág. 112)

j. Teoría de la equidad

La teoría de la equidad, formulada por el psicólogo conductual Stacey Adams, se fundamenta en el hecho de que en las organizaciones las personas se comparan con otras que ocupan el mismo puesto, rango o categoría, que desempeñan las mismas ocupaciones y tareas, o cuentan con sus mismas competencias, y reclaman por sí o a través de los sindicatos igual remuneración que éstas. La comparación puede darse con homólogos internos (pertenecientes a la misma organización), o externos (de organizaciones similares en el mercado).

Cuando se genera un desbalance entre lo que el individuo da y recibe de la organización y aquello que aporta y obtiene otro en situación similar, se produce una asimetría que lleva a frustraciones, límites en la colaboración, menor esfuerzo o renuncia y cambio de empleo.

Esto puede observarse bien en organizaciones públicas donde conviven plantas de personal permanente, miembros de la carrera administrativa, contratados, becarios y pasantes que no siempre reciben igual remuneración por igual tarea; la situación es todavía peor cuando alguien con formación o experiencia se ve forzado a instruir a un nuevo elemento que gana más. Estas distorsiones son generadoras de fuertes conflictos, inconformismo, desmotivación e insatisfacción laboral.

En este sentido, Adams afirma que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas. (Franklin & Krieger, 2011, pág. 113)

Instrumentos de Motivación

Según (Franklin & Krieger, 2011), los instrumentos de la motivación son:

- La incentivación basada en el rendimiento
- Es cuando se paga a los empleados con base en alguna medida de su rendimiento. Los planes de pago a destajo, de incentivos salariales, el reparto de utilidades y los bonos de pago único son formas de remuneración y motivación basadas en el rendimiento.
- El vínculo entre la remuneración basada en el rendimiento y la teoría de las expectativas
- Para que exista un máximo de motivación, las personas deben percibir una clara relación entre su rendimiento y las recompensas que reciben. Si éstas se distribuyen con base en factores ajenos al rendimiento, es probable que los empleados terminen realizando menos esfuerzo.
- Los incentivos basados en prestaciones flexibles
- En este esquema los empleados dan forma al programa de incentivos con base en prestaciones adaptables a sus necesidades personales, y seleccionan algunas opciones o prestaciones entre varias posibilidades (por ejemplo, planes médicos, planes de ahorro, seguro de vida, vacaciones más largas, etcétera).
- Motivación a través de horarios alternativos de trabajo
- Diversas organizaciones han optado por implementar horarios alternativos de trabajo como la semana laboral corta, el horario flexible y otros esquemas similares— para aumentar la motivación de los empleados. A continuación, se explica su funcionamiento general.
- La semana laboral corta es una iniciativa concebida con la finalidad de permitir a los trabajadores más tiempo de esparcimiento para limitar el estrés laboral. Su forma más popular es la de cuatro días de diez horas. Los partidarios argumentan que la semana laboral corta puede

ser positiva para la productividad en casos donde el proceso laboral requiere bastante tiempo para empezar y terminar.

- Los horarios flexibles representan una opción que permite a los empleados decidir cuándo acuden a trabajar, dentro de parámetros concretos. Los empleados tienen que trabajar una cantidad determinada de horas a la semana, pero cuentan con la libertad de modificar sus horarios dentro de ciertos límites. Algunos programas de horario flexible permiten que se acumulen horas extra y se cambien por un día libre al mes. Se dice que el horario flexible ofrece grandes ventajas: menor ausentismo, mayor productividad, menos gastos por pago de horas extra, disminución de la hostilidad hacia la administración, menos retrasos y más autonomía y responsabilidad para los empleados, todo lo cual puede aumentar su satisfacción laboral.

- Rediseño del trabajo

El diseño del trabajo se refiere a la combinación de las actividades que integran un trabajo completo. El rediseño del trabajo se ocupa de cambiar esa configuración de manera que estimule el rendimiento y mantenga motivados a los empleados, lo cual puede lograrse mediante diversas formas de intervención, por ejemplo:

Rotación de puestos: esta técnica ofrece una solución para eliminar la sensación de rutina inherente a ciertos trabajos. Cuando una actividad deja de ser un desafío, el empleado es rotado a otro puesto, del mismo nivel, que requiere las mismas

Habilidades. La ventaja de la rotación de puestos es que disminuye las lesiones y el aburrimiento, porque diversifica las actividades de los empleados. Además, aumenta la creatividad, el dominio de competencias y el aprendizaje. También puede originar beneficios indirectos a la organización, pues contar con empleados que tienen mayor cantidad de habilidades permite a la administración más

flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir los puestos vacantes. Sin embargo, también tiene desventajas: cuando se cambia a un trabajador a un puesto nuevo, los costos de capacitación aumentan y la productividad disminuye si su eficiencia en el puesto anterior producía economías a la organización.

Ampliación del trabajo (job enlargement): implica la expansión horizontal de los puestos. Aumenta la cantidad y variedad de actividades, agrega interés y motivación a la tarea.

Salario

Según (Valera, 2013) indica que: “El salario debe pagarlo el patrón: El salario es siempre una retribución que tiene que pagar el patrón al trabajador. Cualquier retribución pagada por otra persona no se considera salario”. (p.42)

El salario es el centro de las relaciones laborales entre las personas y las empresas, elemento fundamental en las condiciones de empleo, por su relación con los puestos de trabajo dentro de las organizaciones, existen varias definiciones que llevan a un mismo significado, que está definido en término monetarios en su mayoría (Lopez & Otero, 2015, p. 15).

Trabajo en equipo

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos: los formales y los informales. Sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos. (Freeman, Gilbert, & Stoner, 1996, pág. 546).

Franklin & Krieger (2011, p. 207), un equipo es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas. Sin embargo, en la definición del equipo de trabajo es preciso señalar ciertos rasgos característicos adicionales. Así, el equipo de trabajo:

- Es un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí. Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización.
- Comparte y desarrolla ciertos objetivos que guían sus acciones.
- Desarrolla normas internas que gobiernan su conducta en todas las esferas de su convivencia: el modo de decidir, el nivel y la calidad del esfuerzo, la resolución de conflictos, etc.
- Desarrolla ciertos roles, propios de la división interna del trabajo.
- Desarrolla sentimientos de atracción mutua en grado diverso, aunque también pueden darse (y es habitual que se den) sentimientos ambivalentes
- Es una unidad de objetivos y resultados: desarrolla una actividad cuyo resultado es un producto o un servicio entregado en cierto tiempo, con ajuste a normas de calidad y a determinado costo.
- Es capaz de organizarse a sí mismo, por lo menos hasta cierto grado. Por ejemplo, puede responsabilizarse de la asignación de los puestos de trabajo, del control de la calidad, del entrenamiento de sus miembros, del enriquecimiento y ampliación de las tareas (job enrichment-job enlargement). Tiene poder para tomar decisiones (empowerment), aunque éstas serán sujetas a revisión por mandos superiores.
- Pone en práctica la creatividad: recopila y procesa información, desarrolla y aporta ideas, crea y acumula experiencia, aplica e incrementa conocimientos, y resuelve problemas organizacionales en materia de tecnología y de gestión.
- Participa en el aprendizaje organizacional: acumula información y produce conocimiento; es la célula de la memoria organizacional. Desarrolla y potencia las competencias individuales.
- Ventajas del trabajo en equipo

- Como hemos visto, el trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional. Otras de sus ventajas son:
- Los equipos aumentan la productividad. Como participantes más cercanos a la acción y al cliente, sus miembros pueden apreciar mejor la administración convencional de las oportunidades para optimizar la eficiencia.
- Los equipos mejoran la comunicación. El equipo intensifica la concentración en la tarea que se realiza, y se ocupa de compartir información y delegar el trabajo.
- Los equipos realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer. Cuando la tarea es multifuncional, no existen individuos capaces de competir con un equipo formado por miembros versátiles.
- Los equipos aprovechan mejor los recursos. Un equipo potencia y coordina las valías individuales.
- En ciertas áreas y tareas, determinados equipos son más creativos y eficientes para resolver los problemas, pues combinan múltiples perspectivas y capacidades.
- Los equipos generan decisiones de alta calidad. Un equipo puede ser multidisciplinar y combinar diversas perspectivas, lo que mejora la calidad de las decisiones, aunque no su celeridad.
- Los equipos generan bienes y servicios de mayor calidad. En tareas complejas que requieren la intervención y coordinación de más de un individuo, los equipos generan mejores productos.
- Los equipos generan una mejora en los procesos. Sólo un equipo que encuadra todas las funciones que contribuyen a un proceso puede comprender lo que ocurre y eliminar los obstáculos, acelerar los ciclos y aplicar la energía organizativa a la mejora continua.

- Los equipos favorecen el aprendizaje de la organización. Las organizaciones acumulan su conocimiento en los equipos, aprenden en equipo.
- Los equipos contribuyen a diferenciar, y a la vez a integrar. Los equipos permiten mezclar a las personas con distintas clases de conocimiento, sin las diferencias que rompen el tejido de la organización y la conducen a la fragmentación (Franklin & Krieger, 2011, p. 209).

Condiciones para que un equipo de trabajo sea eficaz

El esfuerzo hecho por el equipo deberá ser reconocido y premiado si logra los objetivos de calidad y cantidad establecidos en las metas.

Los miembros del equipo deberán poseer las competencias requeridas para la tarea (de acuerdo con el directorio de competencias de la organización); de lo contrario, se deberá capacitarlos y entrenarlos hasta que las desarrollen.

El equipo deberá desarrollar una organización y métodos de trabajo internos que faciliten el alcance de los objetivos marcados.

El equipo deberá ser dotado del poder necesario para desarrollar su accionar (empoderamiento). (Franklin & Krieger, 2011, p. 209).

Criterios para juzgar la eficacia de un equipo de trabajo

El resultado de la actividad del equipo debe alcanzar o exceder los niveles de cantidad y calidad, costo, tiempo y eficiencia general fijados en las metas.

La experiencia de trabajo debe ser suficientemente enriquecedora, satisfactoria y reconocida para los miembros del equipo. Trabajar en el equipo debe ser motivador.

Los procesos sociales que se desarrollan en el equipo deben ser de un orden tal que contribuyan a mantener o a mejorar su cohesión, aprendizaje y capacidad para el trabajo en conjunto (Franklin & Krieger, 2011, p. 210)

Tipos de equipo

Según (Franklin & Krieger, 2011, p. 212), indica:

Que existen varios tipos de equipos: Equipos de alta productividad. Están profunda y recíprocamente comprometidos en el éxito del conjunto y de cada uno de sus integrantes. Los vínculos –reflejados en el contrato psicológico– son profundos. Los miembros suelen sostener la convicción de que el fracaso de uno es el de todos, y viceversa. Por lo general tienen objetivos muy claros y liderazgos compartidos. Están constituidos por personas con un alto grado de capacidad y compromiso con la tarea y con sus compañeros, lo cual se evidencia en actitudes de confianza mutua, buena comunicación y franqueza. El producto es un trabajo colectivo, lo mismo que la toma de decisiones. Si el equipo es de alto rendimiento, es probable que el vínculo entre sus miembros permanezca por mucho tiempo, incluso fuera de la organización que le dio origen.

Equipos de alta dirección. Se constituyen para la conducción del conjunto de la organización hacia la realización de su misión. Por lo tanto, sus objetivos coinciden con los de aquella. Su constitución suele ser difícil si entre los miembros de la dirección existen personalidades individualistas sin capacidad para integrarse en un equipo. También es frecuente que la integración de roles diversos resulte conflictiva, problema que debe ser resuelto por el líder (presidente o gerente general). Para que sus integrantes –generalmente personas muy ocupadas– puedan valorar el trabajo del equipo, es importante que éste sea muy productivo, que agregue valor al conjunto y contribuya, al mismo tiempo, a la tarea de alcanzar las metas específicas de cada área.

Comunicación

Según Stoner, Freeman, Gilbert indica: “Se entenderá por comunicación el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”. (p.575)

“La comunicación consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. (Koontz, Weihrich, Cannice, p.456)

Comunicación y colaboración

La confianza se desarrolla a través de la comunicación abierta, franca y veraz, y de la colaboración entre las personas. No obstante, la confianza parece apoyarse más en los hechos (la cooperación) que en las palabras. La confianza se basa en el apotegma “mejor que decir es hacer; mejor que prometer es realizar correctamente.

La comunicación es uno de los medios de expresión de la confianza. Sin embargo, todos sabemos lo difícil que es comunicar a los otros miembros del equipo información, actitudes, sentimientos, etc. Los mensajes serán correctamente interpretados si el equipo supo desarrollar códigos comunes. Podemos decir que, en última instancia, comunicamos en realidad cuando nos encontramos con los otros miembros del equipo, cuando somos aceptados plenamente por los otros, y cuando los incorporamos por completo a nuestra realidad. Confianza y comunicación están estrechamente ligadas entre sí, lo cual queda evidenciado en el grado de congruencia que hay entre lo que se comunica y aquello que se realiza: pensamiento-acción. La buena comunicación cimienta el contrato psicológico entre los miembros. Cada uno de los participantes tiene claro qué se espera de él y qué es lo que él puede aspirar de los demás miembros del equipo. (Franklin & Krieger, 2011, p.213)

Capacitación

Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización, el propósito es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Chiavenato, 2009, p.371)

Para Aguilar (2014), La capacitación “es una actividad realizada por la empresa en consecuencia de sus necesidades reales y está orientada a

cambios, conocimientos, habilidades y comportamientos del trabajador, si la capacitación es correcta y constante va a permitir alcanzar un mejor nivel de productividad por tanto mejores beneficios para la organización”. (p.35)

La capacidad de aprendizaje

Según (Franklin & Krieger, 2011, p.424, las organizaciones buscan mejorar su conocimiento y aprender para explorar campos nuevos o explotar oportunidades existentes, hacer frente a desafíos, explotar sus fortalezas o superar sus debilidades. De este modo, la capacidad de aprendizaje de las organizaciones se basa en las acciones siguientes:

- Crear un entorno interno favorable a la innovación. Para ello es necesario dotar a la organización con una estructura abierta a la innovación, al aprendizaje, a la adquisición de conocimiento, a la experimentación y al cambio. En un contexto experimental o creativo se debe tolerar los errores, e incluso favorecerlos.
- Adquirir las competencias para generar ideas. Esto implica dotar a la organización y a sus equipos con las competencias necesarias y una masa crítica suficiente para generar nuevas ideas.
- Generar ideas. Se refiere a desarrollar nuevos conocimientos, a innovar
- Difundir e interiorizar las ideas. Implica compartir y generalizar las ideas a través de los equipos y su dominio; difundirlas no sólo como conocimiento explícito, sino también convertirlas en conocimiento tácito.

Conocimiento, tecnología y estructura organizacional

Las estructuras organizacionales deben adaptarse a las exigencias tecnológicas. La centralización o descentralización de la toma de decisiones, la autonomía que se conceda a las unidades organizativas (individuos, equipos, grupos, etc.), y las características de los mecanismos de coordinación que haya entre ellas (rígidos, flexibles, etc.) deben responder a las necesidades planteadas por la naturaleza de los problemas tecnológicos y de conocimiento (Franklin & Krieger, 2011, p.424).

Administración del conocimiento y las competencias personales

Ninguna organización es capaz de desarrollar y gestionar el conocimiento si no cuenta con personal debidamente capacitado. El capital humano es el factor más importante en éste y muchos otros rubros de la organización: su capital intelectual, además de los conocimientos y tecnologías incorporados en procesos, equipos, insumos y manuales (blue prints), se encuentra en las personas, en sus competencias, y en su interacción en equipos de trabajo cooperativos.

Valorar y saber aprovechar este capital de manera más productiva constituye un desafío en la era del conocimiento. Para ello las organizaciones deben saber con qué competencias cuenta su personal, cuáles son las que requieren incorporar y, sobre todo, cómo gestionarlas. Por lo que se refiere a las personas, es preciso que los administradores sepan a qué equipo asignarlas, cómo desarrollar sus carreras, de qué manera certificar y acreditar lo que son, hacen y consiguen, aquilatando debidamente los estudios y actualizaciones que realizan dentro y fuera de la organización. Todo esto conforma el modelo de gestión de las competencias de las personas.

La gestión por competencias nació en Harvard, en 1973, a partir de las aportaciones de David McClelland, experto en personal. Esta metodología no centra su análisis en el perfil del puesto de trabajo, sino en el estudio de las características comunes requeridas por quienes desarrollan determinados tipos de tareas, agrupando los puestos similares en un directorio de ocupaciones. El propósito es definir el perfil de competencias comunes requeridas para el correcto desempeño del rol de trabajo en cada ocupación, lo que da por resultado un directorio de competencias. (Franklin y Krieger, 2011, p.424)

Capacitación y análisis de brechas

El propósito de la capacitación es que la organización pueda migrar de las competencias actuales a las requeridas por su plan estratégico, y por los objetivos y metas de sus programas y proyectos. Por lo tanto, antes de ponerla en acción es preciso determinar el mapa de las competencias actuales de la organización, y

contrastarlas con las requeridas (consignadas, como vimos antes, en el directorio de competencias) para determinar la brecha existente entre ambas.

En términos prácticos, este análisis comparativo se lleva a cabo luego de establecer el perfil de un puesto y evaluar las competencias del candidato a ocuparlo (si la valoración se realiza en el contexto de un proceso de selección interno o externo) o del empleado que ya lo ocupa (si la evaluación tiene el objetivo de planificar la capacitación o mejorar el rendimiento).

Cuando el objetivo de un análisis de brechas es determinar los puntos débiles de un individuo para determinar las necesidades de formación o de orientación profesional, una simple comparación de los diferentes niveles de dominio de una competencia puede permitir identificar las competencias que deben mejorarse (Franklin y Krieger, 2011, p.435).

Incentivos

Según (Taylor, 1984, p.41) indica:

Es el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria. Para Taylor, el incentivo no se limitaba al dinero y adoptaba diferentes formas: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia.

Los incentivos son un tipo de recompensas que se le otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad de su trabajo, tomando en cuenta el rendimiento y eficiencia en su desempeño. Los incentivos permiten estimular a ciertas áreas de la organización, con el objetivo de incrementar la productividad de las mismas, por ejemplo, el departamento de ventas, una línea de ensamblado, estos departamentos varían según las características de cada empresa. Dicho autor menciona los siguientes escritores, que se presentan a continuación (Lopez & Otero, 2015).

Según Dessler (2007) afirma que el: “Pago por méritos, es un aumento de sueldo concedido al empleado con base a su desempeño individual” (p. 452).

Contribuciones

Las contribuciones son pagos que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra (Chiavenato, 2000, p.117).

Considerando lo expuesto se puede decir que las contribuciones es la retribución de los trabajadores hacia la institución, donde otorgan su tiempo, conocimientos y esfuerzos, para que esta pueda alcanzar sus metas, en pocas palabras es devolver lo otorgado por la empresa gracias a la confianza depositada en cada individuo.

Permisos Laborales

Los permisos laborales son la interrupción de la prestación laboral durante un tiempo determinado. Durante el tiempo que dura el permiso, el trabajador no tiene obligación de acudir a su puesto de trabajo, pero sí tiene derecho a la remuneración correspondiente.

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del gerente y/o Jefe de Recursos Humanos, mediante el cual se le concede al colaborador, para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo El uso del permiso se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la empresa.

Desempeño Laboral

Según (Werther, 2014)

Lo más importante en las organizaciones es el capital humano, este es un factor relevante ya que cada empleado aporta valor a la empresa, así

como el cumplimiento de objetivos y metas, es por ello que todas las organizaciones deben evaluar el desempeño de los trabajadores para así identificar las habilidades y dificultades, y la contribución que tienen en la organización, lo cual definirá la permanencia dentro de la empresa así como ascenso y oportunidades de desarrollo (p.216).

Según Chiavenato (2002)

El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual, es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual, se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción” (p.236).

Por otro lado, Palaci (2005), explica que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”.

Así pues, Palaci, consideró que existen elementos que influyen en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado (p.160).

Así mismo Benavides (2002) manifiesta que el desempeño laboral está relacionado con aptitudes y competencias, y alega que estos son comportamientos que el individuo aporta para lograr cumplir eficientemente con las actividades otorgadas, igualmente indica que, si estas competencias son mejoradas, también lo hará su desempeño. A esto agrega que existen tres tipos de competencias, básicas, laborales y genéricas, las cuales están dirigidas a alcanzar los objetivos (p.77).

- **Teorías del desempeño**

Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1923 – 2000). La teoría de factores considera que el desempeño de las personas se ve influida por dos tipos de factores que explican la motivación: 1) factores motivadores (Nivel de responsabilidad, promoción, logro, etc.) y 2) factores de higiene (Salario, condiciones laborales, etc.).

Las teorías manifiestan el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento.

- **Teoría de la Equidad**

Como su nombre lo indica, básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. Esto se refleja para Klingner & Nabaldian (2002): En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos:

- a. El rendimiento
- b. La equiparación con otros.

En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas (Klingner & Nabaldian, 2002, p.253).

Teoría de las Expectativas

Esta teoría se centra en los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros (p, 253).

Son tres los factores identificados:

- El alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado.
- La evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante
- gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño.

La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones. Es indudable que esta teoría nos permite comprender varias de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del empleado; ya que, como ser humano también tiene expectativas y metas.

a) Factores que Influyen el en Desempeño Laboral

El primer factor que influye es la satisfacción hacia el trabajo, el cual se entiende como el conjunto de sentimientos positivos o negativos por los cuales el empleado percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes. Otro factor es la autoestima, que se refiere al concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, y el cual le va permitir adaptarse dentro de una organización y buscar un reconocimiento en el equipo de trabajo y generar satisfacción laboral, anteriormente descrita.

El trabajo en equipo es otro factor influyente en el desempeño laboral porque cuando los trabajadores se reúnen para conformar un equipo con el objetivo de satisfacer un conjunto de necesidades, se generan relaciones de cohesión y uniformidad en los miembros mejorando el ambiente dentro de la organización. Otro factor muy importante es la motivación, el cual se entiende como la intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo si se enlaza con la dinámica empresarial, este factor da la base del desempeño y controla que se cumpla o no una tarea. (Quintero Africano, Faria. 2008, p.40).

b) Evaluación de desempeño laboral

Freedman y Gilbert (2003), dice que la evaluación de desempeño laboral es: Un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo en su trabajo, valorando el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de las funciones en término de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. (p.216)

Las teorías postulan que cualquier empleo se vincula a múltiples mecanismos del desempeño y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador.

- **Punto central de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. Así, surge la pregunta: ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? (Chiavenato 2014, p.284)

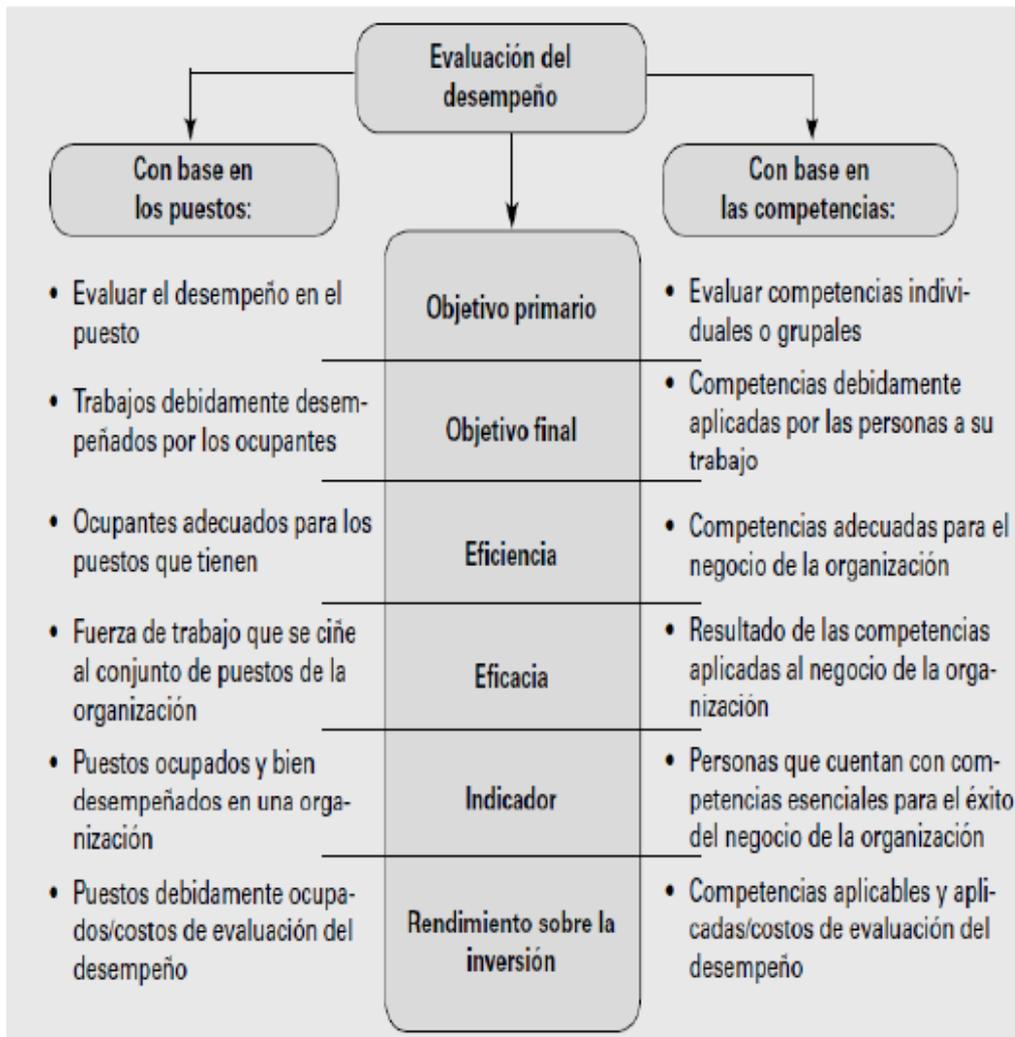


Figura 2. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias

Fuente: Chiavenato (2014, p.285).

c) Dimensiones del desempeño laboral

- **Calidad del trabajo.**

Stoner, Freedman & Gilbert (2003) indica que “es un proceso dinámico y longitudinal en el tiempo por el que una persona utiliza los conocimientos habilidades y buen juicio, asociados a la profesión. (p.47)

En pocas palabras, es a través de estos conocimientos y la forma en que son aplicados que se demuestra la calidad del trabajo que desempeña cada individuo en el desarrollo de las actividades, si esta llega a cumplir con los objetivos o no.

- **Beneficios de la Evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2000), Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (p.366)

Veamos los beneficios según los rangos.

- **Beneficios para el jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

- **Beneficios para el subordinado:**

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

- **Beneficios para la organización:**

- Pueden evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

d) Competencias

Según (Hellriegel Slocum, 2010, p.22), El desempeño está relacionado con la forma en que los miembros de una organización practican las competencias y los conceptos incluidos en nuestro libro. ¿Cuáles son? El capítulo 1 los explica a fondo, pero aquí los identificamos y describimos brevemente:

- Competencia personal, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer y perseguir sus metas profesionales, equilibrar su vida personal con la laboral e interesarse en aprender nuevas conductas.
- Competencia para la comunicación, incluye el conocimiento, las habilidades y las capacidades para utilizar todas las vías para enviar, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, al escuchar, no verbales, escritas y electrónicas), para transferir con precisión e intercambiar información y emociones.
- Competencia para la diversidad, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para valorar las características únicas de los individuos y los grupos que forman parte de las organizaciones, así como la aceptación de estas características como fuentes potenciales de fortaleza para la organización y la apreciación de la singularidad de cada individuo.
- Competencia ética, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para incorporar los valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto al tomar decisiones y elegir acciones.

- Competencia transcultural, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para reconocer y aceptar las similitudes y las diferencias que existen entre naciones y culturas y, de esta manera, estudiar las cuestiones estratégicas y organizacionales clave con una mente abierta y curiosa.
- Competencia en equipos, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar a los equipos de modo que alcancen las metas de la organización.
- Competencia para el cambio, incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades para reconocer e instituir las adaptaciones o las transformaciones totales que necesitan las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras y las tecnologías en el área de responsabilidad de una persona.

En el desarrollo de las competencias individuales y gerenciales, hay muchos instrumentos de autoevaluación. Estos instrumentos ayudan en su comportamiento y experiencias, así como a desarrollar las competencias que requerirán para convertirse en empleados, gerentes y líderes exitosos.

e) Habilidades

La educación y la experiencia adquiridas por los administradores a lo largo de su vida profesional son fundamentales para desarrollar las habilidades que permiten lograr los resultados demandados por la organización con el objetivo de posicionarse y lograr ventajas competitivas sustentables. Dichas habilidades pueden agruparse en tres categorías clave: conceptuales, de trato personal y técnicas. El grado de desarrollo alcanzado por el administrador en las mismas depende de su trayectoria y de las posiciones que ha ocupado en la jerarquía de la organización. El ejercicio de estas habilidades en todas las etapas del proceso administrativo es una constante; no obstante, en la práctica existe una tendencia a la utilización intensiva de algunas de ellas. Por ejemplo, en general planear y organizar exige más habilidades conceptuales, en tanto que dirigir demanda mayores habilidades de trato personal, y controlar más habilidades técnicas.

Habilidades conceptuales. Las habilidades conceptuales se demuestran en la capacidad de pensar y forjar abstracciones sobre situaciones reales o teóricas, contemplar la organización como un todo, representar las relaciones entre sus partes, visualizar la forma en que la organización interactúa con su entorno, así como concebir causas y efectos al formular diagnósticos respecto de una situación determinada.

La educación formal y la capacitación son muy importantes para adquirir habilidades conceptuales. Los estudios a nivel técnico, de licenciatura o posgrado en administración general, estratégica, del conocimiento, de operaciones, por procesos, por valores y por competencias, aunados a los conocimientos en finanzas corporativas, marketing estratégico, tecnología de la información, inteligencia de negocios y sistemas de información, son indispensables para el buen desempeño de los administradores. Por otro lado, con el propósito de perfilarlos a nuevos puestos, las organizaciones tienden a enriquecer las habilidades de sus mandos administrativos fomentando su participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, así como foros, seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres o conferencias.

Habilidades de trato personal. Las habilidades de trato personal son las que tienen que ver con la interacción efectiva con las personas. La capacidad de trabajar bien con los demás –tanto de manera individual como en grupo– exige mostrar una actitud positiva, respetarlos, expresar verbalmente y por escrito las ideas con claridad, y saber negociar. Al igual que las habilidades conceptuales, las de trato personal pueden adquirirse mediante la educación y la capacitación, pero también a través de la experiencia y el conocimiento de las áreas sustantivas de la organización, lo cual sólo es posible estando en Robbins, Stephen P. y DeCenzo, David A., Fundamentos de administración, 6a edición, Pearson Educación de México 2009.

Contacto cotidiano con las iniciativas o programas orientados a la generación de resultados específicos de acuerdo con su objeto y/o atribuciones esenciales, así como con la estrategia y las competencias centrales. De igual manera, las habilidades de trato personal se ven enriquecidas por el conocimiento de las áreas adjetivas, el cual se da a través de la constante implementación de

decisiones de orden administrativo para el empleo puntual de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos como soporte a las áreas o proyectos sustantivos en la organización.

Habilidades técnicas. Las habilidades técnicas involucran el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específicos que ocupa el administrador en la organización. Algunos ejemplos son: el conocimiento de los esfuerzos llevados a cabo en el pasado por la organización en un ámbito determinado, condición que abre la posibilidad de capitalizar la experiencia adquirida en la implementación de medidas para elevar el desempeño; el conocimiento de tareas similares realizadas en otras organizaciones, industrias y sectores; el conocimiento derivado de la capacitación, formación o simulación obtenidas en los centros de trabajo o estudio; el conocimiento generado por la participación en todo tipo de análisis o diagnosis administrativos; y el conocimiento de sistemas, procesos, funciones, métodos y técnicas de trabajo producto de la experiencia adquirida por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad e interacción con el entorno.

Para que una persona sea efectiva es preciso que domine de manera equilibrada sus habilidades conceptuales, de trato personal y técnicas para alcanzar los resultados deseados. En la medida en que carezca de una de ellas o las utilice inadecuadamente, sus acciones perderán cohesión y no lograrán el impacto que se pretende. (Franklin y Krieger, 2011, p.26)

f) Teoría de Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido definida de varias maneras:

Según Locke (1976) en la identificación de los factores considerados causantes de la satisfacción con el trabajo: el físico-económico, las relaciones sociales o humanas y el trabajo per se cómo un medio de desarrollo. Según la escuela físico-económica los mayores determinantes de la satisfacción en el trabajo son las condiciones físicas del ambiente del trabajo y la remuneración. Finalmente, la escuela de trabajo en sí mismo o del desarrollo personal, señala a la habilidad, la eficacia y la responsabilidad en tareas mentalmente desafiantes como los factores más influyentes en la satisfacción laboral.

Muchos de estos factores continuaron siendo estudiados dentro de la perspectiva más compleja. De este modo, por ejemplo, Vickroy, Shaw y Fisher (1982) han estudiado como la temperatura, la ropa y la complejidad de una tarea interactúan recíprocamente y su influencia sobre el desempeño de una tarea y la satisfacción laboral.

En el primer lugar están los modelos de acoplamiento o ajustes persona ambiente (P-A), que esencialmente proponen a la satisfacción laboral como una función del grado de acoplamiento entre lo que el ambiente de trabajo ofrece y las necesidades, deseos y expectativas de la persona. (Locke, 1976, p.22)

g) Salario

Entre las diversas obligaciones que tienen a su cargo los patrones, destaca como de primordial importancia la de pagar una retribución a los trabajadores. La teoría y el derecho han denominado a esta retribución de las más variadas formas: sueldo, salario, jornal y remuneración.

El salario que se desprende no tan solo de la definición legal, sino del análisis de un ordenamiento jurídico laboral positivo que nos rige. Para lograr ese propósito, se tomará la definición legal, mientras que en forma articulada veremos el alcance de tres notas características que la componen: retribución, que debe pagar el patrón al trabajador y por su trabajo.

- **El salario es una retribución:**

La palabra retribución, dentro del contexto de la fórmula que la ley utiliza para definir al salario, indica el objeto que se entrega al trabajador por su labor.

El objeto constitutivo de la retribución, conforme a la legislación laboral, puede ser en efectivo o en especie.

La retribución en efectivo es una cantidad determinada de unidades monetarias de curso legal que se paga al trabajador por su labor. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes, distintos del dinero, que se otorgan al individuo también por su trabajo.

- **El salario debe pagarlo el patrón al trabajador por su trabajo:**

La legislación de 1931 definía el salario como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su labor ordinaria”. Con la finalidad de destacar y vigorizar que la relación laboral es un vínculo personal comunitario y no de cambio patrimonial, en la legislación laboral de 1970 se suprimieron las palabras “a cambio de la labor ordinaria”, para definir salario “como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

- **El salario debe pagarlo el patrón**

El salario es siempre una retribución que tiene que pagar el patrón al trabajador. Cualquier retribución pagada por otra persona no se considera salario. (Velandia Herrera, 2001, p.7)

Importancia del salario

Según Reyes (2004, p.30) deriva de las siguientes consideraciones sobre el salario:

- Para el trabajador; es importante porque es lo que sustancialmente lo dirige al trabajo, aunque muchas veces no sea necesariamente lo que busca en primer lugar.
- Para la empresa; es un elemento de importancia en el costo de la producción, sin embargo, no tiene la misma importancia en todas las industrias, en algunas alcanza un alto nivel en el costo y en otras puede disminuir, esto va a depender de la capitalización y, maquinización de la empresa.
- Para la sociedad; es su medio de subsistencia, siempre la mayor parte de la población vive del salario.
- Para la estructura económica de un país; siendo el salario un ámbito esencial en el contrato de trabajo y siendo este uno de los ejes del régimen actual, la manera en que estos manejan los sistemas del salario va a condicionar la estructura de la sociedad.

- Para la práctica profesional; es en la carrera de relaciones industriales y administración de empresas, la políticas y técnicas de sueldos y salarios son las que más amplia y e inmediata aplicación tienen.

Analizando todos los ámbitos que esta abarca, podemos observar que el salario engloba una serie de características que dado justamente permiten la armonía entre la sociedad y el individuo en sí, ya que es el pago por prestar sus facultades de mente y cuerpo, este puede ser alto o bajo y va a estar determinado por la eficiencia que estos ejerzan dentro de la organización.

Importancia del salario para las personas

El salario representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona capta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable -el dinero-, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida". (Chiavenato. 2000, p.411)

El Salario Es importantes porque representan la principal forma de recompensa para el empleado, este define el patrón de vida de un empleado en función del poder adquisitivo. Para la organización representa un costo e inversión, para la sociedad es el modelo de vida (status) y desarrollo económico del país.

Es lo que substancialmente motiva al trabajador a realizar el trabajo, aunque no sea siempre lo que busca en primer lugar, puesto que hay personas que buscan adquirir experiencia, o estabilidad laboral en una empresa etc.

2.3. Definición de términos básicos

Satisfacción laboral: Satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. de una forma más sencilla se puede decir que la satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.

Desempeño: Consiste en la realización de las funciones y roles propio de un cargo o de una ocupación con el máximo grado de satisfacción al concluir una tarea.

Motivación: Maslow (1992) “la motivación es un aspecto intrínseco del ser, el cual está basado en el interés del individuo, quien solo se motiva cuando recibe un beneficio. así mismo menciona que las acciones del bien común están basadas en el propio interés de la persona”. (p.22)

Salario: Los salarios son la remuneración recibida por el trabajador como recompensa por ejercer sus facultades de mente y cuerpo.

Liderazgo: Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles.

Equipo: Grupo formal compuesto por personas que interactúan muy estrechamente y que tienen el compromiso compartido de lograr objetivos acordados.

Clima organizacional: Conjunto de propiedades del ambiente laboral, que los empleados perciben de manera directa o indirecta y se considera una de las principales fuerzas que influye en su comportamiento.

Comportamiento organizacional: Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño en un entorno organizacional; teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural para conocer las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su

conjunto; analizar el efecto del ambiente externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

Comunicación: Es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra.

Compromiso: Es la obligación contraída por alguien, generalmente mediante una promesa, de un acuerdo o de un contrato.

Eficiencia y eficacia: Cada organización se debe considerar desde el punto de vista de la eficacia y al mismo tiempo de la eficiencia. eficacia es la medida en que se alcanzan los resultados, mientras que eficiencia es la medida de los recursos que se utilizaron en el proceso.

Encuesta: Con base es un formato que concentra respuestas de diversos temas presentados de manera estructurada, se analizan cuestiones como actitudes hacia el trabajo, procesos, procedimientos, funciones productivas, etc.

Evaluación: Toda función, actividad o proceso desarrollado debe evaluarse para ejecutar acciones de corrección o analizar sus resultados e inferir su nivel de eficiencia y eficacia. además, es de interés que el empresario o director deseen conocer, en términos financieros, cual es el costo por conceptos de capacitación y si ésta, mediante sus programas, rinde frutos.

Productividad: Habilidad de auto - establecerse objetivos de desempeño más alto que el desempeño promedio, alcanzándolos exitosamente.

Capital humano: Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. al igual que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. es la parte renovable del capital intelectual.

Habilidades: Indica que “es un proceso dinámico y longitudinal en el tiempo por el que una persona utiliza los conocimientos habilidades y buen juicio, asociados a la profesión.

Sistema de incentivos: Es un sistema que permite dar un incentivo a los trabajadores por su buen desempeño en las actividades encomendadas, y no por el periodo que ellos permanezcan en la empresa

Servidor público: El servidor público es aquel que administra los recursos estatales para el bien de la sociedad.

MEF: Ministerio de economía y finanzas es un organismo del poder ejecutivo la cual está encargado de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella

Competencias emocionales: Son el conjunto de emociones, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para tomar conciencia, comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales.

Servicios generales: Es el área que se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la entidad en lo que refiere a transportes, vigilancia, suministro de luz, agua, mantenimiento general de todo mobiliario etc,

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis General

- Existe una relación significativa entre la motivación laboral y desempeño de los trabajadores del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- Existe una relación significativa entre trabajo de equipo y habilidades de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019
- Existe una relación significativa entre el capacitación y competencias de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.
- Existe una relación significativa entre el incentivo y la satisfacción laboral de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

3.2. Variable de estudio

3.2.1. Definición conceptual

Para Chiavenato (2000) “Desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p.59)

Hernández (2014, p.105) “establece que una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”

Variable 1: Motivación

Variable 2: Desempeño Laboral

3.2.2. Definición operacional

Hernández (2014 p105) "establece que una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse"

Variable x: "clima organizacional"

El clima organizacional es el ambiente generado por de los trabajadores del área de mantenimiento de un club deportivo privado de Monterrico - lima 2019, cuando realizan su trabajo cotidiano, estudiándose las siguientes dimensiones: motivación laboral, comunicación interpersonal y liderazgo

Variable y: "desempeño laboral"

El desempeño laboral será medido a través de la encuesta tomando en cuenta las dimensiones como; productividad laboral, compromiso y eficiencia laboral.

Tabla 1.
Definición operacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
MOTIVACIÓN	TRABAJO DE EQUIPO	Comunicación efectiva	5
		Compañerismo	
		Clima oganizacional	
	CAPACITACION	- Oportunidad para la elección del capacitado	5
		- Oportunidad para desarrollarse profesionalmente	
	INCENTIVOS	- Obtención de recompensas	5
- Permisos e imprevistos personales			
- Reconocimiento idoneo			
DESEMPEÑO LABORAL	HABILIDADES	- Eficicencia	5
		- Condiciones físicas	
		- destrezas	
	SATISFACCION LABORAL	- Satisfacción salarial	5
		- Relación del salario con el	
	COMPETENCIA	- Ascenso laboral	5
Libertad para expresar ideas y sugerencias			
- Criticas constructivas			
		- Compromiso y productividad laboral	

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Tipo y nivel de investigación.

El tipo será de tipo descriptivo y correlacional.

Descriptivo: En este caso se analizará las características del problema que, considerando, en este caso, de los trabajadores MEF, motivación y el desempeño de los mismos.

Correlacional: debido a que se buscará establecer relaciones entre variables propias de la problemática de interés, para este estudio interesa observar la forma en que se correlaciona el clima organizacional con el desempeño laboral de los empleados.

3.4. Diseño de investigación

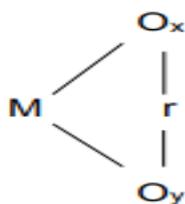
Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), el “Término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128).

En la presente investigación se utilizó el diseño descriptivo – Correlacional. Hernández, Roberto (2014) refiere que “Con los estudios descriptivos se busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

El diseño de la investigación es de tipo no experimental – transversal, las variables no se manipulan intencionalmente, si no que sólo se observa y se analiza el fenómeno tal y como es en su contexto natural.

A su vez Hernández (2014) señala que es Correlacional porque “Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.93).

El diseño de investigación que se utilizó en la presente tesis queda sintetizado de la siguiente manera:



Dónde:

M= Muestra

Ox= Motivación

Oy= Desempeño Laboral

r = Relación entre ambas variables.

3.5. Población y muestra de estudio.

3.5.1. Población

Mi población es de 20 trabajadores de la Institución del Ministerio de Economía y Finanzas del Área de Servicios Generales. Mi muestra es por conveniencia ya que solo hay 20 trabajadores.

3.5.2. Muestra

Hernández (2014, p.173) menciona que “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”.

Siguiendo a Valderrama (2002, p.184), “Es un subconjunto representativo de un universo o población”. La muestra para la presente investigación estuvo representada por 20 trabajadores recolectados aleatoriamente del Área de Servicios Generales del Ministerio de Economía y Finanzas. Al haber sido la población pequeña y posible acceder a ella sin limitación alguna, no se consideró necesario seleccionar una muestra; por lo que se trabajó con toda la Área de Servicios Generales del Ministerio de Economía y Finanzas, que al mismo tiempo estuvo constituida por la muestra, es decir se consideró una población muestral en la tesis desarrollada.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.6.1. Técnica de recolección de datos

Se utilizó como técnica la encuesta a fin de realizar la recopilación de datos.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.

El instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario en una escala de Likert conformado por un conjunto de preguntas cerradas para responder sobre motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del MEF

3.7. Método de análisis de datos.

Se empleó la estadística descriptiva, para la presentación de los resultados en cuadros de distribución de frecuencias diversas con sus correspondientes gráficos y análisis, de igual forma la estadística inferencial, para la prueba de contrastación de la hipótesis, consistente en el Coeficiente de Correlación de Pearson, por cuanto ambas variables se encontraron en el nivel de medición intervalo, cuya fórmula fue:

$$r = \frac{\Sigma XY - \frac{(\Sigma X) \cdot (\Sigma Y)}{N}}{\sqrt{\left[\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{N} \right] \left[\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{N} \right]}}$$

Se hizo el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v.25. Con este programa se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de tablas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

Interpretación de datos: Dichos datos, luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, son presentados en un informe que contiene tablas descriptivas y cruzadas.

3.8. Aspectos éticos

En el cumplimiento de las normas establecida por la Universidad Privada Telesup y en virtud a la obtención del título profesional doy de manifiesto que la información contenida en la investigación es de mi autoría propia.

IV. RESULTADOS

4.1. Estadística de fiabilidad

Análisis de confiabilidad de coeficiente alfa de Cronbach.

Variable 1: Motivación

Tabla 2.
Resumen de fiabilidad - Motivación
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.
Control de Motivación
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,800	15

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En la variable de motivación, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario de 15 preguntas de motivación del personal arrojó un valor de 0.800; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

Variable 2: Desempeño laboral

Tabla 4.
Resumen de fiabilidad – Desempeño laboral
Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.
Control de Desempeño laboral
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,903	15

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La confiabilidad de la consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En la variable de motivación, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario de 15 preguntas de desempeño laboral del personal arrojó un valor de 0.903; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

4.2. Estadística Descriptiva

Tabla 6.
Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	9	45,0	45,0	45,0
	CASI SIEMPRE	6	30,0	30,0	75,0
	SIEMPRE	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

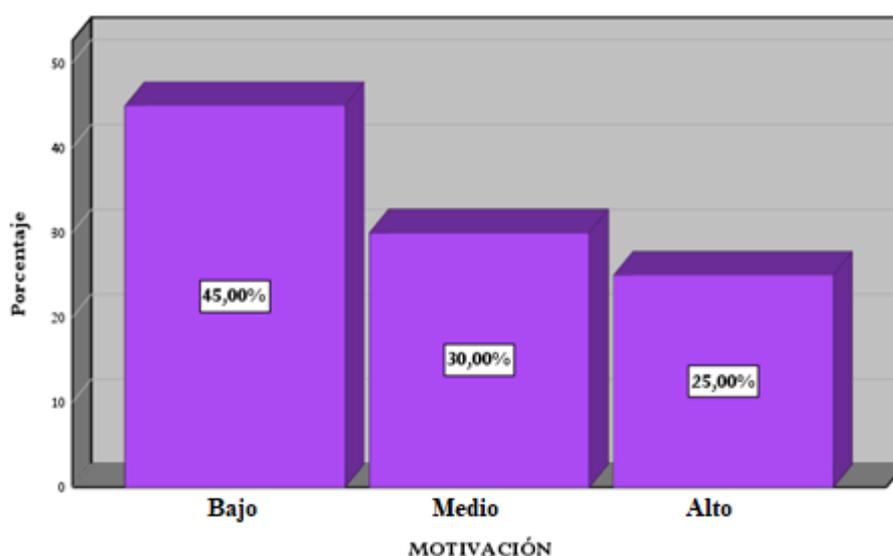


Gráfico 1. Motivación

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 06 y Figura N° 04, que el 45% de los encuestados dicen que existen un bajo nivel de motivación en la institución para cumplir con sus objetivos o metas dentro de un ambiente laboral en contraste al 25% de encuestados indican que existe un alto nivel de motivación. Estos resultados fueron obtenidos de la encuesta aplicada al personal del Área de Servicios Generales de la oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del año 2019.

Tabla 7.
Desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	9	45,0	45,0	45,0
	CASI SIEMPRE	7	35,0	35,0	80,0
	SIEMPRE	4	20,0	20,0	100,0
	SIEMPRE	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

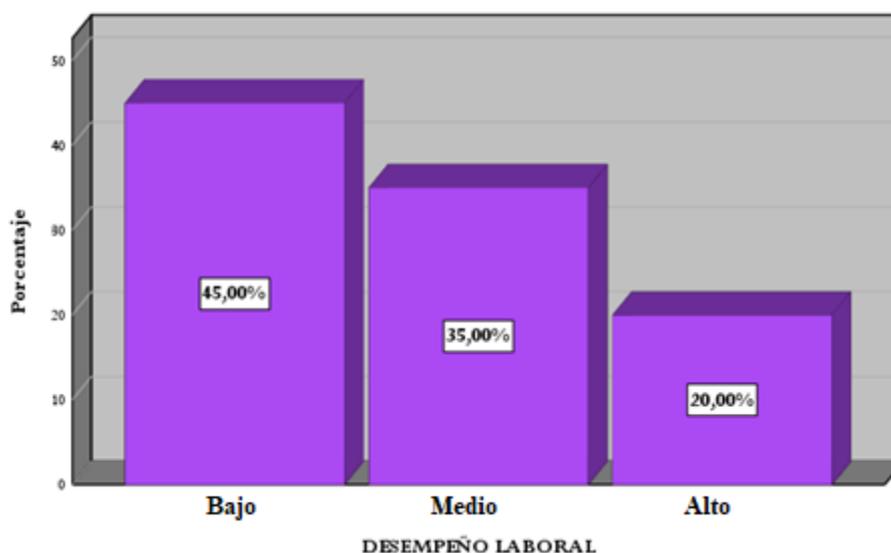


Gráfico 2. Desempeño Laboral
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 07 y Figura N° 05, el 45.00% de los encuestados dicen que el desempeño en general es bajo para el cumplimiento de los objetivos o metas en la institución dentro de un ambiente laboral en contraste al 20% que indican que existe un alto desempeño para la realización de las tareas. Estos resultados fueron obtenidos de la encuesta aplicada al personal del Área de Servicios Generales de la oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del año 2019.

Tabla 8.
Trabajo en Equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	9	45,0	45,0	45,0
	CASI SIEMPRE	6	30,0	30,0	75,0
	SIEMPRE	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

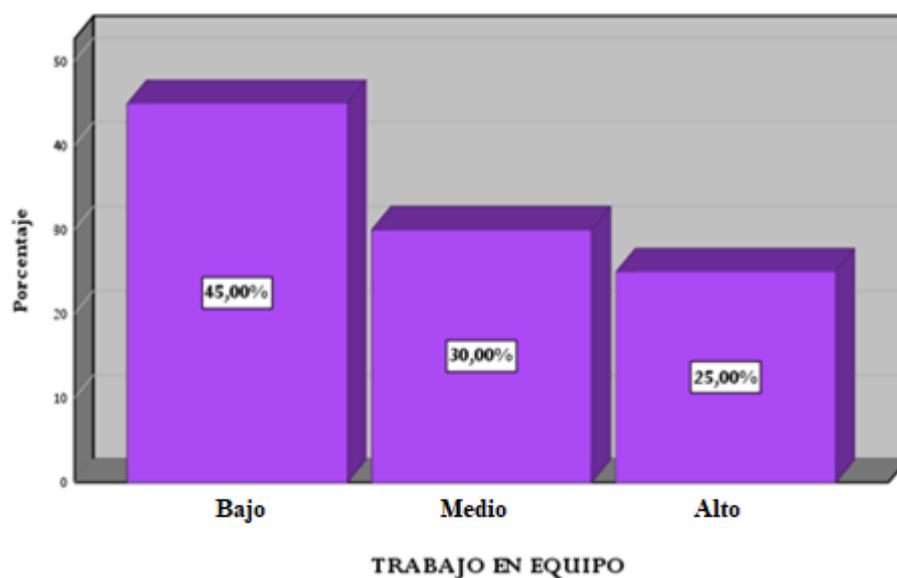


Gráfico 3. Trabajo en Equipo
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 08 y Figura N° 06, que el 45% de los encuestados dicen que a veces existe trabajo en equipo dentro de su ámbito laboral, el 30% de los encuestados indican que casi siempre trabajan en equipo para una tarea en beneficio de la institución y el 25% indican que siempre existe trabajo en equipo. Estos resultados fueron obtenidos de la encuesta aplicada al personal del Área de Servicios Generales de la oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del año 2019.

Tabla 9.
Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	5	25,0	25,0	25,0
	CASI SIEMPRE	9	45,0	45,0	70,0
	SIEMPRE	6	30,0	30,0	100,0
	SIEMPRE	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

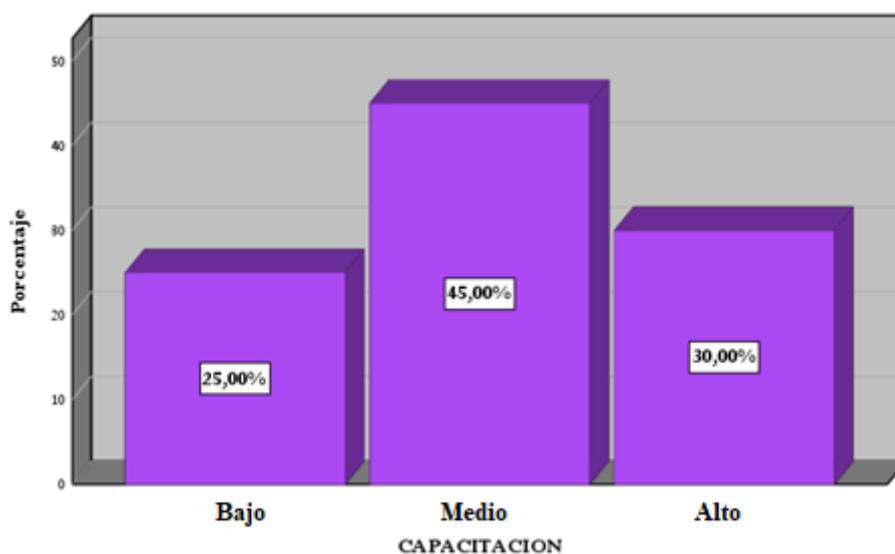


Gráfico 4. Capacitación
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 09 y Figura N° 07, el 25.00% de los encuestados dicen que es baja la opción que tienen para acceder a capacitaciones o nuevos conocimientos dentro de la institución para el cumplimiento de sus objetivos o metas en contraste al 30% que indican que es alta la opción que tienen para adquirir una capacitación y llenarse de nuevos conocimientos. Estos resultados fueron obtenidos de la encuesta aplicada al personal del Área de Servicios Generales de la oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del año 2019.

Tabla 10.
Incentivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	6	30,0	30,0	30,0
	CASI SIEMPRE	8	40,0	40,0	70,0
	SIEMPRE	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

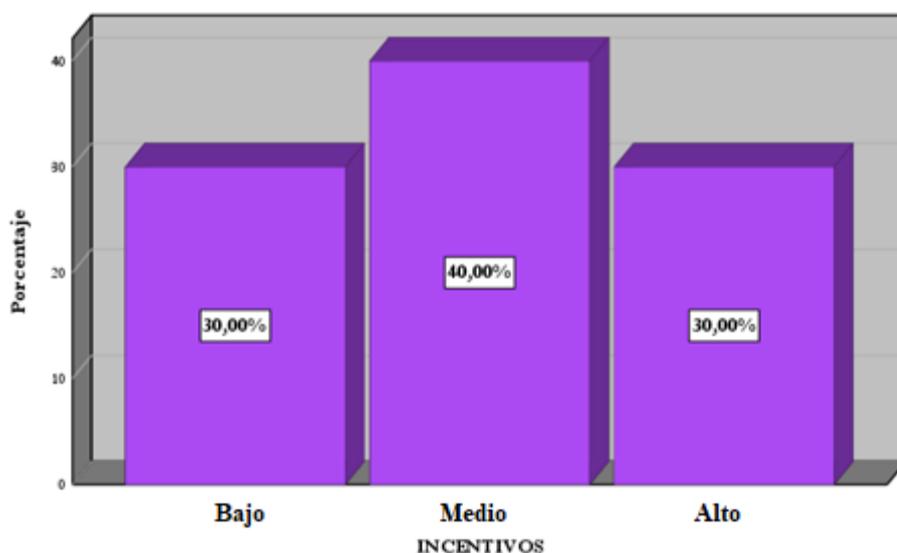


Gráfico 5. Incentivos
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 10 y Figura N° 08, el 30% de los encuestados indican que son bajos los incentivos dentro de la institución en contraste con el 30,00% que expresa que tienen un alto nivel de incentivos dentro de la institución. Estos resultados fueron obtenidos de la encuesta aplicada al personal del Área de Servicios Generales de la oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del año 2019.

Tabla 11.
Habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	6	30,0	30,0	30,0
	CASI SIEMPRE	12	60,0	60,0	90,0
	SIEMPRE	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

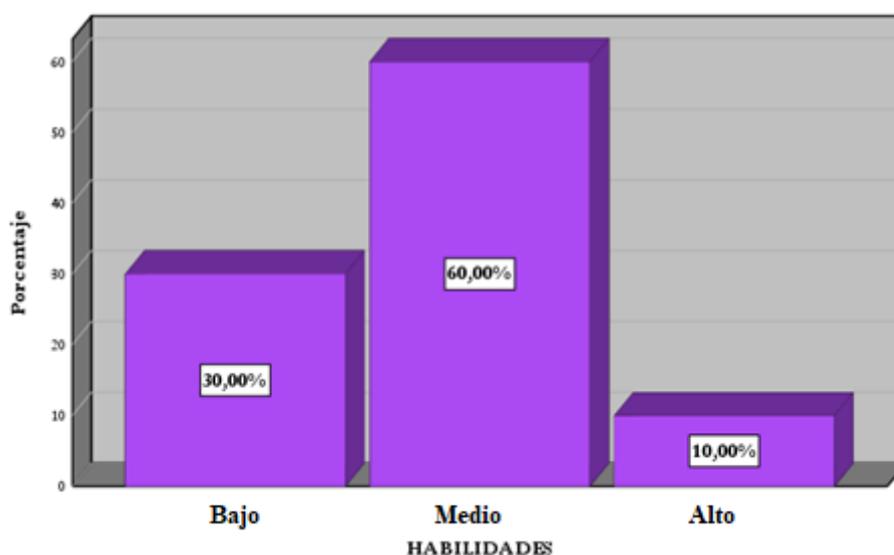


Gráfico 6. Habilidades
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 11 y Figura N° 09, que el 30% de los encuestados indican que es bajo la relación de sus labores con sus habilidades en contraste al 10% de los encuestados indican que es alta la relación de sus labores diarias con sus habilidades. Estos resultados fueron obtenidos de la encuesta aplicada al personal del Área de Servicios Generales de la oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del año 2019.

Tabla 12.
Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	7	35,0	35,0	35,0
	CASI SIEMPRE	8	40,0	40,0	75,0
	SIEMPRE	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

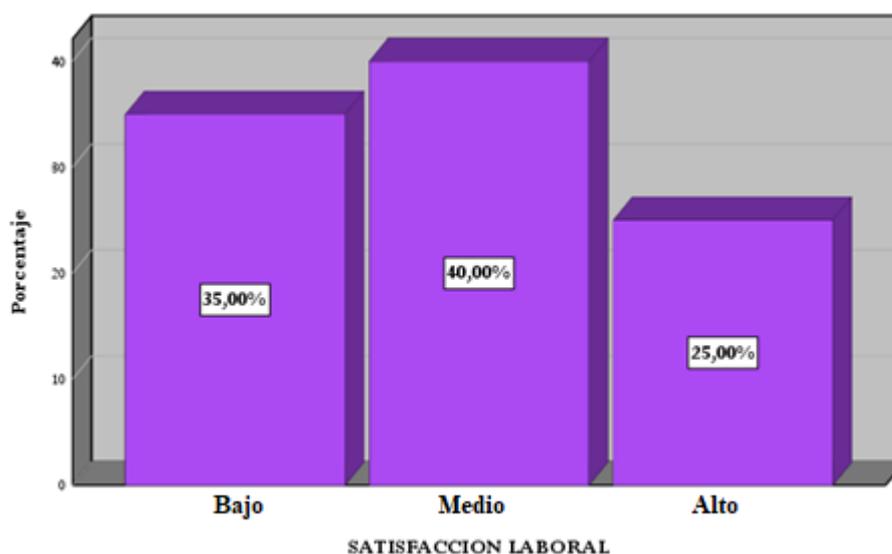


Gráfico 7. Satisfacción Laboral
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 12 y Figura N° 10 , el 35% de los encuestados indican que es bajo su nivel de satisfacción laboral en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos o metas en la institución dentro de un ambiente laboral en contraste al 25% que indican que alta su satisfacción laboral . Estos resultados fueron obtenidos de la encuesta aplicada al personal del Área de Servicios Generales de la oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del año 2019.

Tabla 13.
Competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	9	45,0	45,0	45,0
	CASI SIEMPRE	6	30,0	30,0	75,0
	SIEMPRE	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

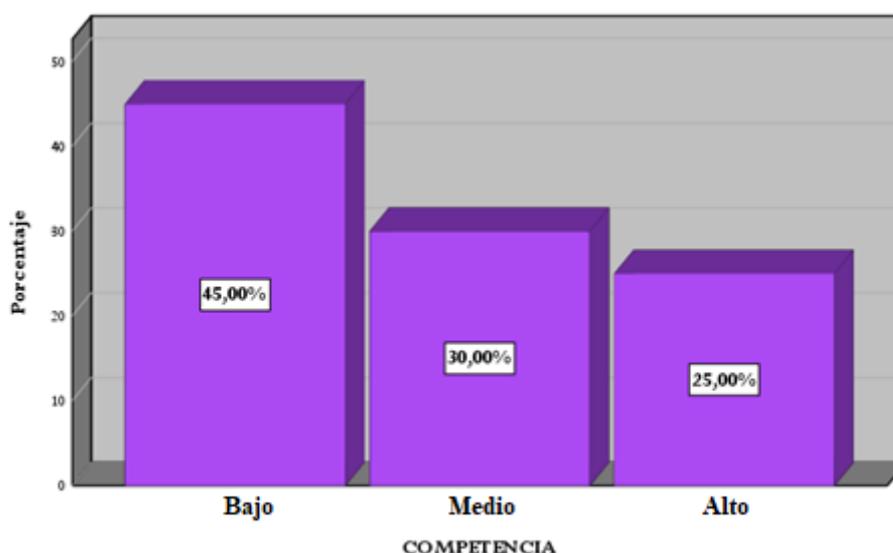


Gráfico 8. Competencia
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en la Tabla N° 13 y Figura N° 11, el 45% de los encuestados indican que es baja la influencia entre sus labores diarias para aumentar sus competencias dentro de su ambiente laboral, en contraste al 25% que expresa que es alta la influencia de sus labores diarias para aumentar sus competencias. Estos resultados fueron obtenidos de la encuesta aplicada al personal del Área de Servicios Generales de la oficina de Abastecimiento del Ministerio de Económica y Finanzas Sede Central del año 2019.

4.3. Estadística Inferencial

4.3.1. Hipótesis General

H1: Existe una relación entre la motivación laboral y desempeño de los trabajadores del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

Ho: No Existe una relación entre la motivación laboral y desempeño de los trabajadores del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

Tabla 14.
Prueba de hipótesis general

		MOTIVACIÓN	DESEMPEÑO LABORAL
MOTIVACIÓN	Correlación de	1	,952**
	Spearman		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de	,992**	1
	Spearman		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede ver en la tabla. El valor de “significancia” es de 0.000 que es menor a 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1) rechazando la hipótesis nula (Ho) ; por tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe relación significativa entre la variable motivación con el desempeño laboral en el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019 Además, la correlación de Pearson es 0.952 lo que indica una correlación alta.

4.3.2. Prueba de Hipótesis Especifica 1

H1: Existe una relación entre trabajo de equipo y Habilidades de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019

Ho: No Existe una relación entre trabajo de equipo y Habilidades de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

Tabla 15.

Prueba de hipótesis especifica 1

		TRABAJO DE EQUIPO	HABILIDADES
TRABAJO DE EQUIPO	Correlación de Spearman	1	,844**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
HABILIDADES	Correlación de Spearman	,844**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede ver en la tabla. El valor de “sig” es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1) rechazando la Hipótesis nula (Ho); por tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 84% que existe relación significativa entre la dimensión trabajo en equipo con las habilidades del trabajo en el en el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Además, la correlación de Pearson es 0.844 lo que indica una correlación alta.

4.3.3. Prueba de Hipótesis Especifica 2

H1: Existe una relación entre el incentivo y trabajo en equipo de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

Ho: No Existe una relación entre el incentivo y trabajo en equipo de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

Tabla 16.
Prueba de hipótesis especifica 2

		CAPACITACIÓN	COMPETENCIA
CAPACITACIÓN	Correlación de Spearman	1	,802**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
	Correlación de Spearman	,802**	1
COMPETENCIA	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede ver en la tabla. El valor de “Significancia” es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), rechazando la hipótesis nula (Ho); por tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 80% que existe relación significativa entre la dimensión incentivos y competencia de los trabajadores en el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Además, la correlación de Pearson es 0.802 lo que indica una correlación alta.

4.3.4. Prueba de Hipótesis Especifica 3

H1: Existe una relación entre el incentivo y la satisfacción laboral de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

Ho: No Existe una relación entre el incentivo y la satisfacción laboral de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.

Tabla 17.
Prueba de hipótesis especifica 3

		INCENTIVOS	SATISFACCIÓN LABORAL
INCENTIVOS	Correlación de Spearman	1	,860**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
	Correlación de Spearman	,860**	1
SATISFACCION LABORAL	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede ver en la tabla. El valor de “Sig” es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1) rechazando la hipótesis nula (Ho); por tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 86% que existe relación significativa entre la dimensión incentivos y satisfacción laboral de los trabajadores en el en el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Además, la correlación de Pearson es 0.860 lo que indica una correlación alta.

V. DISCUSIÓN

Según el Autor Enríquez, P. (2014), en su trabajo de investigación titulado “MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO DE LA VISIÓN EN MÉXICO”, la investigación tuvo como conclusiones de fin conocer si el grado de motivación es predictor del desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México. Con el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, se logró determinar que el grado de motivación laboral tiene una influencia positiva y significativa en grado fuerte en el desempeño laboral de los empleados pudiéndose afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados.

Con respecto a la determinación de la relación que existe entre Motivación y Desempeño Laboral de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019 .Se obtuvieron resultados acordes a lo esperado que el 45% deben estar adecuadamente motivados para que la empresa cumpla sus objetivos o metas de acuerdo a su desempeño laboral del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019, en cual se analizó mediante la metodología aplicada el nivel de relación que existe entre ambas variables con un nivel de confianza de 95% y con una correlación de Spearman 0.892 lo que indica una correlación alta.

Según el Autor Castro Aponte P.C. (2017) “Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016” del PERÚ – 2017. Se llegó a la conclusión que la variable motivación se relaciona directamente ($Rho = 0,975$) y significativamente ($p = 0,000$) con el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa de 0,01 y $p < 0,05$.

Con respecto a la determinación de la relación que existe entre trabajo en equipo y habilidades de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019 .Se obtuvieron

resultados acordes a lo esperado que el 75% deben trabajar en equipo de esta manera mostrar su habilidades del 60% en el Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019, en cual se analizó mediante la metodología aplicada el nivel de relación que existe entre ambas variables con un nivel de confianza de 95% y con una correlación de Spearman 0.802 lo que indica una correlación alta.

Según el Autor Oliva Estrada Elmer. (2017) “Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del hospital Víctor Larco Herrera, Lima-Perú 2015” del peru-2017. por lo cual se llegó a la conclusión de Según la prueba de correlación que son pruebas para muestras cualitativas, como se observa: el valor p : 0,026 es menor que alfa (α) es ,05, por lo tanto existen razones suficientes para aceptar la hipótesis alterna **H1**, y consecuentemente rechazar la hipótesis nula **Ho** concluyendo que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del HVLH.

Con respecto a la determinación de la relación que existe entre capacitación y competencia de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019 .Se obtuvieron resultados acordes a lo esperado, que el 45% deben capacitarse para obtener una mayor competencia laboral del 55% del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019, en cual se analizó mediante la metodología aplicada el nivel de relación que existe entre ambas variables con un nivel de confianza de 95% y con una correlación de Spearman 0.844 lo que indica una correlación alta.

Según el Autor Patricia del Carmen Enríquez L. (2014), en su trabajo de investigación titulado “MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO DE LA VISIÓN EN MÉXICO”, en la Universidad de Montemorelos Facultad de Ciencias Administrativas en México teniendo como conclusiones:

Motivación, nivel máximo académico y área de trabajo Analizando los resultados obtenidos se encontró que no existe una diferencia significativa según el nivel máximo académico de los empleados y su área de trabajo sobre el grado

de motivación con el que cuentan. Tanto los trabajadores que cuentan con posgrado como los de licenciatura y los de preparatoria, ya sea que se desempeñen en el área médica, administrativa o de apoyo, muestran un grado de motivación similar: muy bueno. Desempeño laboral, género, edad y tipo de empleado analizando la hipótesis que involucra el nivel de desempeño laboral, género, edad y tipo de empleado, se observó que no existe diferencia en la forma como los hombres y mujeres, no importando la edad y el tipo de empleado, sea denominacional, contrato, honorarios o por horas, auto perciben el nivel de desempeño laboral; se ubican en un nivel que va de muy bueno a excelente.

Para la determinación de la relación que existe entre el incentivo y satisfacción laboral del puesto de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Se obtuvieron resultados acordes a lo esperado, que el 40% deben haber incentivos para un mejor desempeño laboral, también 60 % del personal debe estar satisfecho con los incentivos planificados en el Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Según a la correlación obtenida se obtuvo que existe relación significativa entre ambas variable resultando así un 95% de nivel de confianza. Por otro lado, se observó un resultado de 0.860 según la correlación de Spearman indicando así una correlación positiva alta con respecto a las dimensiones estudiadas.

VI. CONCLUSIONES

- Primera:** Siendo el objetivo general determinar la motivación y su relación con el desempeño laboral del personal en el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Se obtuvieron resultados acordes a lo esperado, en cual se analizó mediante la metodología aplicada el nivel de relación que existe entre ambas variables con un nivel de confianza de 95% y con una correlación de Spearman 0.952 lo que indica una correlación alta.
- Segunda:** Siendo el primer objetivo específico determinar la relación de dimensión de trabajo de equipo y habilidades de los trabajadores en el Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. El valor de “sig” es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho); por tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 84% que existe relación significativa entre la dimensión trabajo de equipo y habilidades de los trabajadores en el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Además, la correlación de Spearman es 0.844 lo que indica una correlación alta.
- Tercera:** Siendo el segundo objetivo específico determinar la relación que existe las capacitación y competencias de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. El valor de “sig” es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho); por tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 80% que existe relación significativa entre la dimensión incentivos y la competencia de los trabajadores en el en el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Además, la correlación de Spearman es 0.802 lo que indica una correlación alta.

Cuarta: Siendo el cuarto objetivo específico determinar la relación que existe entre e incentivos y satisfacción laboral de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. “Sig” es de 0.000 que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (Ho); por tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 86% que existe relación significativa entre la dimensión incentivos y satisfacción laboral delos trabajadores en el en el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Además, la correlación de Spearman es 0.860 lo que indica una correlación alta.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera:** En el Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019 debemos recomendar que el jefe recursos humanos debe enfocarse más en todos los individuos que trabajan, para el mejor desempeño laboral del personal, considerando aspectos de los comportamientos humanos que cada día realiza la labor en la entidad pública.
- Segunda:** Se debe de reunir a todo el personal para fomentar el trabajo en equipo para poder ver la motivación de cada uno de ellos ya sean positivas y negativas; para poder ver sus habilidades de desempeño laboral, de tal manera podemos ver el ciclo motivacional dentro de un trabajo.
- Tercera:** Sugerir al jefe del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019 debería de estar pendiente de todos los personales que conforman de la tal forma incentive a cada uno de manera exclusiva ya que todos son diferentes, incluyendo a esto las capacitaciones a los trabajadores para su mejor desempeño laboral, ya que ellos mismos lo desean y los requieren; así mismo tener una formación de desarrollo profesional competente para poder cumplir sus metas objetivos planteados en la institución.
- Cuarta:** Se sugiere incentivar a los trabajadores con capacitaciones (que muchos lo solicitan), cartas de felicitación, memos, reconocimiento por cumpleaños del mes entre otros, para motivar y tener una buena satisfacción laboral del servidor en la institución ya que vemos que esto influye significativamente, con ello veremos motivado al personal y sus tareas diarias serán realizadas con óptimos resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C. (2017) En su trabajo de investigación titulado “La Motivación y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Telecyl, Distrito De Miraflores, 2017” obtenido de:
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12201>
- Ángel Olaz (2013) *revista de ciencias sociales SSN 1696-7348*<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>^{nº 56}, Enero, Febrero y Marzo 2013
<https://www.redalyc.org/html/4959/495950252002/>
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bunk (1994); *La Transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales*, Revista CEDEFOP No1
- Castro Aponte P.C. (2017) “*Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación del Callao en el año 2016*” obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8520>
- Chiavenato. (2010) *Desempeño Laboral*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones, (novena edición)*. México: McGraw-Hill.
- Enríquez, P. (2014), en su trabajo de investigación titulado “Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México”, recupera de:
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/99>
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Freeman, E., Gilbert, D., & Stoner, J. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- González López, L. (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. Obtenido de:
<https://books.google.com.pe/books?id=uiJGN9iWQGgC&printsec=frontcover&dq=motivaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZzfPiuY7gAhWuwFkKHbHcCcsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n&f=false>
- González Bogotá d.c., septiembre 2015, obtenido de
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20Ofinal%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=533BE6D613EBEB153633EB812D898B06?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20Ofinal%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=533BE6D613EBEB153633EB812D898B06?sequence=1)
- García Viamontes (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010*, www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill Education.

- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. *Publicado: 2015. Actualizado: 2017. Definiciones: Definición de ascenso* (<https://definicion.de/ascenso/>)
- López, J. (1997). *El Salario*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma, México. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/29.pdf>
- López, M., & Otero, M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua-Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf>
- Llanos, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.S.A.
- McClelland, D. (1989) *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea
- Mendoza K.A. (2016) *para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos”* *Universitat Pompeu y Universidad Autónoma de Barcelona*
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4841/Serrano_mk.pdf?sequence=1&isAllowed=y1doi:10.5477/cis/reis.154.65.http://recurso.sbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum
- Meylin Tania López Somarriba y Marisol Otero Gutiérrez Managua, *Gestión de Recursos Humanos*. Nicaragua 2015
<http://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gestión Pública. (s.f.). *Política y Plan Nacional de Simplificación Administrativa*. Lima.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.
- Asca, L. (2013). *Los procedimientos administrativos simplificados y la satisfacción del administrado de la municipalidad de San Isidro en el año 2013*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Blancas Bustamante, C. (2013). *El despido en el derecho laboral peruano*. Lima: Jurista editadores.
- Campero Q, Mario; Alarcón C., Luis Fernando. (2013). *Administración de proyectos civiles*. Chile: Ed. Universidad Católica de Chile.
- Castellanos, M. (2015). *Programa de capacitación en procedimientos administrativos, para mejorar la elaboración, registro y seguimiento de documentos internos en el Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Coah, E. (2016). *Procesos administrativos y la satisfacción del usuario de la Sub Gerencia de acondicionamiento territorial y licencias de la municipalidad provincial de Tacna, año 2016*. Tacna: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Decreto Supremo N° 010-2003.TR. (2003). Lima.
- Diez, D. (2017). Obtenido de El administrado: conceptos y clases: <https://iberley.es/temas/administrado-concepto-clases-61660>

- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional, enfoque para America Latina*. Mexico: Pearson.
- Freeman, E., Gilbert, D., & Stoner, J. (1996). *Administracion* (6 ed.). Mexico: Pearson Educacion. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=eWOvsi2iY-8C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- J., B. (2011). Tres generaciones del procedimiento administrativo. *Revista de la Facultad de Derecho PUCP N° 67,2011*, pp. 77-108.
- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, Resolución Ministerial N° 279-2014-TR (Política de la calidad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo).
- Lopez, J. (1997). *El Salario*. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma, Mexico. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/29.pdf>
- Lopez, M., & Otero, M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua-Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf>
- Maikari95. (13 de Octubre de 2012). Obtenido de www.buenastareas.com/ensayos/pasos-del-proceso-administrativopara-la/3480759.html
- Ministros, P. d. (2013). Obtenido de Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública: www.pcm.gob.pe
- Mondy, R., & M, R. N. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Prentice Hall. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=administracion+de+recursos+humanos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjE0_rcv43jAhXCB9QKHdz1B3MQ6AEIOTAD#v=onepage&q=administracion%20de%20recursos%20humanos&f=false
- Morón Urbina, J. (2008). *Comentarios a ley del procedimiento administrativo general*. Lima: Gaceta Jurídica.
- Oscoco Rojas, O., & Ramos Estica, A. (2017). *Relación entre la gestión por procesos y el nivel de satisfacción del usuario de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos(SUNARP) San Borja*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

- Otacoma, V. (2015). *Estudio de los procesos administrativos y forma organización en la empresa Solaint S.A ante las necesidades de una reestructuración año 2015*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Pulache , R. (2014). “ *Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A*”. UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR, Lima-Peru. Obtenido de http://repositorio.unfels.edu.pe/bitstream/UNTELS/96/1/Rivera_Rosa_Trabajo_de_Investigacion_2014.pdf
- Ramirez , A. (29 de Marzo de 2012). *Motivaciongrupob*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Rocca, L. (2016). *Satisfacción del usuario en el ámbito del Sector Público. Un estudio sobre el departamento de obras particulares de la Municipalidad de Berisso - Argentina*. Argentina: Universidad Nacional de la Plata.
- Toricelli, S. (2010). El procedimiento administrativo en el sistema italiano, entre la eficiencia y la garantía. *Revista de Derecho Administrativo* N° 9, pp. 285 - 300.
- Varela, R. (2013). *Administracion de la Compensacion, Sueldos, Salarios y Prestaciones* (2 ed.). Mexico: Pearson Educacion. Obtenido de http://www.pentathlon.org.mx/biblioteca/administracion_de_la_compensacion_2ed_Varela_annotaciones.pdf
- Zeithami, V; Parasuraman, A y Berry, Leonard L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	METODOLOGIA	POBLACION Y MUESTRA
MOTIVACIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES DE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS SEDE CENTRAL DEL AÑO 2019	PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre la motivación laboral y desempeño de los trabajadores del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación que existe entre la motivación laboral y desempeño de los trabajadores del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.	HIPOTESIS GENERAL Existe una relación entre la motivación laboral y desempeño de los trabajadores del Área de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.	Motivación laboral	Trabajo En Equipo Capacitación Incentivos	Tipo de Investigación: Aplicada	Población 20 personas
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS: ¿Qué relación existe entre trabajo en equipo y habilidades de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019? ¿Qué relación existe entre capacitación y competencia de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019? ¿Qué relación existe entre incentivos y satisfacción laboral de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y las habilidades de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019 Determinar la relación que existe entre capacitación y competencia de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Determinar la relación que existe entre incentivos y la satisfacción laboral de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: Existe una relación significativa entre trabajo en equipo y habilidades de los trabajadores de servicios generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Existe una relación significativa entre capacitación y competencia de los trabajadores los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019. Existe una relación significativa entre incentivos y satisfacción laboral de los trabajadores del Área de Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento del MEF sede central año 2019.	Desempeño de los trabajadores	Habilidades Satisfacción Laboral Competencia	Diseño de Investigación: Cuantitativo - No Experimental, Transversal. Nivel De Investigación: Correlacional.	Muestra 20 personas

Anexo 2: Matriz de operacionalización de las variables



DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Variable 1: MOTIVACIÓN

Para (Franklin & Krieger, 2011) La motivación es el origen, fundamento y destino de cualquier actividad desarrollada por el ser humano; así como también es el motivo de la conducta de cada persona. (p.37)

DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALAS Y VALORES
TRABAJO DE EQUIPO	Comunicación efectiva	Si existe una equivocación, ¿puede conversar con sus compañeros para corregirla?	1. A veces 2. Casi siempre 3. Siempre
	Compañerismo	¿Puede compartir tareas con sus compañeros?	
		¿Si estuviese laborando fuera de oficina, sus pendientes los realizarían algún compañero?	
	Clima organizacional	El clima organizacional dentro de la entidad que labora, ¿es bueno?	
¿Cree usted que los trabajadores del Área Servicios Generales se comunican adecuadamente para un óptimo trabajo?			
CAPACITACIÓN	Oportunidad para la elección del capacitado	¿Cree usted que lo toman en cuenta para alguna capacitación gratuita dentro del Área de Servicios Generales?	
	Oportunidad para desarrollarse profesionalmente	¿Ha logrado alguna capacitación en el último año para mejorar su labor en la Institución?	
		¿Cree usted que, si fuera elegido para capacitarse, cumpliría los objetivos de la Institución?	
		¿Cree usted que tiene la oportunidad de tener un buen desarrollo profesional en la Institución?	
	¿La motivación que le brinda el Área de Servicios Generales es favorable?		
INCENTIVOS	Obtención de recompensas	¿Ha recibido usted incentivos por su óptima labor?	
	Permisos e imprevistos personales	¿Cree usted que responden adecuadamente los trabajadores a los permisos que se les otorga?	
	Reconocimiento idóneo	¿Cree usted que los reconocimientos se manifiestan en la Institución?	
		Si tuviera un imprevisto personal, ¿Cree usted que su jefe inmediato le otorgaría la licencia para acudir a ella?	
	¿Cree usted que valoran su actividad laboral dentro de su Institución?		

Fuente: Elaboración propia

DEFINICIÓN CONCEPTUAL



Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL

Palaci (2005) explica que “el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. (p.155)

DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALAS Y VALORES	
HABILIDADES	Eficiencia	¿Cree usted que cumple adecuadamente con eficiencia sus labores diarias en su trabajo?	1. A veces 2. Casi siempre 3. Siempre	
	Condiciones físicas	¿Cree usted que sus condiciones físicas le permiten realizar un adecuado desempeño laboral?		
	Destrezas			¿Cree usted que sus habilidades se toman en cuenta?
				¿Usted recibe capacitación de habilidades de desempeño laboral para mejorar su labor en la institución?
				¿Su grado académico guarda relación con el cargo que desempeña?
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción salarial	¿Usted está satisfecho con el salario que percibe?		
	Relación del salario con el trabajo que se realiza	¿Cree usted que el salario percibido es acorde al trabajo realizado?		
	Ascenso laboral			¿Cree usted, que con buen desempeño laboral puede optar por un ascenso?
				¿Está usted remunerado de acuerdo con su grado profesional?
COMPETENCIA	Libertad para expresar ideas y sugerencias	¿Puede expresar con libertad sus ideas en la Institución?		
		¿Puede sugerir ideas para mejorar los objetivos de la Institución?		
	Críticas constructivas	¿Puede recibir críticas constructivas para la mejora oportuna de las actividades dentro de su Institución?		
	Compromiso y productividad laboral	¿Se compromete para lograr altos niveles de desempeño en la Institución?		
		¿Consideras bueno tu desempeño laboral?		
	¿Cree usted, que tiene en cuenta su nivel de productividad laboral?			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Instrumentos



Encuesta para validación de contenido del instrumento

- 1) Si existe una equivocación, ¿puede conversar con sus compañeros para corregirla?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 2) ¿Puede compartir tareas con sus compañeros?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 3) ¿Si estuviese laborando fuera de oficina, sus pendientes los realizarían algún compañero?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 4) El clima organizacional dentro de la entidad que labora, ¿es bueno?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 5) ¿Cree usted que los trabajadores del Área Servicios Generales se comunican adecuadamente para un óptimo trabajo?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 6) ¿Cree usted que lo toman en cuenta para alguna capacitación gratuita dentro del Área de Servicios Generales?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 7) ¿Ha logrado alguna capacitación en el último año para mejorar su labor en la Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 8) ¿Cree usted que, si fuera elegido para capacitarse, cumpliría los objetivos de la Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 9) ¿Cree usted que tiene la oportunidad de tener un buen desarrollo profesional en la Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 10) ¿La motivación que le brinda el Área de Servicios Generales es favorable?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 11) ¿Ha recibido usted incentivos por su óptima labor?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 12) ¿Cree usted que responden adecuadamente los trabajadores a los permisos que se les otorga?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 13) ¿Cree usted que los reconocimientos se manifiestan en la Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 14) Si tuviera un imprevisto personal, ¿Cree usted que su jefe inmediato le otorgaría la licencia para acudir a ella?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 15) ¿Cree usted que valoran su actividad laboral dentro de su Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 16) ¿Cree usted que cumple adecuadamente con eficiencia sus labores diarias en su trabajo?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 17) ¿Cree usted que sus condiciones físicas le permiten realizar un adecuado desempeño laboral?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 18) ¿Cree usted que sus habilidades se toman en cuenta?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 19) ¿Usted recibe capacitación de habilidades de desempeño laboral para mejorar su labor en la institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 20) ¿Su grado académico guarda relación con el cargo que desempeña?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 21) ¿Usted está satisfecho con el salario que percibe?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 22) ¿Cree usted que el salario percibido es acorde al trabajo realizado?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

- 23) ¿Cree usted, que con buen desempeño laboral puede optar por un ascenso?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 24) ¿Está usted remunerado de acuerdo con su grado profesional?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 25) ¿Puede expresar con libertad sus ideas en la Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 26) ¿Puede sugerir ideas para mejorar los objetivos de la Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 27) ¿Puede recibir críticas constructivas para la mejora oportuna de las actividades dentro de su Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 28) ¿Se compromete para lograr altos niveles de desempeño en la Institución?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 29) ¿Consideras bueno tu desempeño laboral?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 30) ¿Cree usted, que tiene en cuenta su nivel de productividad laboral?
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre

Anexo 4 Validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "MOTIVACIÓN"

Nº-	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 TRABAJO DE EQUIPO								
1	Si existe una equivocación, ¿puede conversar con sus compañeros para corregirla?	✓		✓		✓		
2	¿Puede compartir tareas con sus compañeros?	✓		✓		✓		
3	¿Si estuviese laborando fuera de oficina, sus pendientes los realizarían algún compañero?	✓		✓		✓		
4	El clima organizacional dentro de la entidad que labora, ¿es bueno?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que los trabajadores del Área Servicios Generales se comunican adecuadamente para un óptimo trabajo?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 CAPACITACIÓN								
6	¿Cree usted que lo toman en cuenta para alguna capacitación gratuita dentro del Área de Servicios Generales?	✓		✓		✓		
7	¿Ha logrado alguna capacitación en el último año para mejorar su labor en la Institución?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que, si fuera elegido para capacitarse, cumpliría los objetivos de la Institución?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que tiene la oportunidad de tener un buen desarrollo profesional en la Institución?	✓		✓		✓		
10	¿La motivación que le brinda el Área de Servicios Generales es favorable?	Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 3 INCENTIVOS								
11	¿Ha recibido usted incentivos por su óptima labor?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que responden adecuadamente los trabajadores a los permisos que se les otorga?	✓		✓		✓		
13	¿Cree usted que los reconocimientos se manifiestan en la Institución?	✓		✓		✓		
14	Si tuviera un imprevisto personal, ¿Cree usted que su jefe inmediato le otorgaría la licencia para acudir a ella?	✓		✓		✓		
15	¿Cree usted que valoran su actividad laboral dentro de su Institución?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Mg Michel Jaime Mendez Escobar
 Especialidad del validador: ADMINISTRACION - MBA - METODOLOGIA

DNI: 10797162

11 de octubre del 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “DESEMPEÑO LABORAL”



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 4 HABILIDADES								
16	¿Cree usted que cumple adecuadamente con eficiencia sus labores diarias en su trabajo?	✓		✓		✓		
17	¿Cree usted que sus condiciones físicas le permiten realizar un adecuado desempeño laboral?	✓		✓		✓		
18	¿Cree usted que sus habilidades se toman en cuenta?	✓		✓		✓		
19	¿Usted recibe capacitación de habilidades de desempeño laboral para mejorar su labor en la institución?	✓		✓		✓		
20	¿Su grado académico guarda relación con el cargo que desempeña?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5 SATISFACCIÓN LABORAL								
21	¿Usted está satisfecho con el salario que percibe?	✓		✓		✓		
22	¿Cree usted que el salario percibido es acorde al trabajo realizado?	✓		✓		✓		
23	¿Cree usted, que con buen desempeño laboral puede optar por un ascenso?	✓		✓		✓		
24	¿Está usted remunerado de acuerdo con su grado profesional?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 6 COMPETENCIA								
25	¿Puede expresar con libertad sus ideas en la Institución?	✓		✓		✓		
26	¿Puede sugerir ideas para mejorar los objetivos de la Institución?	✓		✓		✓		
27	¿Puede recibir críticas constructivas para la mejora oportuna de las actividades dentro de su Institución?	✓		✓		✓		
28	¿Se compromete para lograr altos niveles de desempeño en la Institución?	✓		✓		✓		
29	¿Consideras bueno tu desempeño laboral?	✓		✓		✓		
30	¿Cree usted, que tiene en cuenta su nivel de productividad laboral?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg: Mg. Michel Jaime Mendez Escobar

DNI: 10797162

Especialidad del validador: ADMINISTRACION MSA - METODOLOGIA

11 de OCTUBRE del 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “MOTIVACIÓN”



Nº-	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 TRABAJO DE EQUIPO								
1	Si existe una equivocación, ¿puede conversar con sus compañeros para corregirla?	✓		✓		✓		
2	¿Puede compartir tareas con sus compañeros?	✓		✓		✓		
3	¿Si estuviese laborando fuera de oficina, sus pendientes los realizarían algún compañero?	✓		✓		✓		
4	El clima organizacional dentro de la entidad que labora, ¿es bueno?	✓		✓		✓		
5	¿Cree usted que los trabajadores del Área Servicios Generales se comunican adecuadamente para un óptimo trabajo?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 CAPACITACIÓN								
6	¿Cree usted que lo toman en cuenta para alguna capacitación gratuita dentro del Área de Servicios Generales?	✓		✓		✓		
7	¿Ha logrado alguna capacitación en el último año para mejorar su labor en la Institución?	✓		✓		✓		
8	¿Cree usted que, si fuera elegido para capacitarse, cumpliría los objetivos de la Institución?	✓		✓		✓		
9	¿Cree usted que tiene la oportunidad de tener un buen desarrollo profesional en la Institución?	✓		✓		✓		
10	¿La motivación que le brinda el Área de Servicios Generales es favorable?	Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 3 INCENTIVOS								
11	¿Ha recibido usted incentivos por su óptima labor?	✓		✓		✓		
12	¿Cree usted que responden adecuadamente los trabajadores a los permisos que se les otorga?	✓		✓		✓		
13	¿Cree usted que los reconocimientos se manifiestan en la Institución?	✓		✓		✓		
14	Si tuviera un imprevisto personal, ¿Cree usted que su jefe inmediato le otorgaría la licencia para acudir a ella?	✓		✓		✓		
15	¿Cree usted que valoran su actividad laboral dentro de su Institución?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MA ACE GUEVARA ERNESTO
 Especialidad del validador: DOCENCIA UNIVERSITARIA - TEMÁTICO

DNI: 09085080

11 de octubre del 2019

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “DESEMPEÑO LABORAL”



N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 4 HABILIDADES								
16	¿Cree usted que cumple adecuadamente con eficiencia sus labores diarias en su trabajo?	✓		✓		✓		
17	¿Cree usted que sus condiciones físicas le permiten realizar un adecuado desempeño laboral?	✓		✓		✓		
18	¿Cree usted que sus habilidades se toman en cuenta?	✓		✓		✓		
19	¿Usted recibe capacitación de habilidades de desempeño laboral para mejorar su labor en la institución?	✓		✓		✓		
20	¿Su grado académico guarda relación con el cargo que desempeña?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5 SATISFACCIÓN LABORAL								
21	¿Usted está satisfecho con el salario que percibe?	✓		✓		✓		
22	¿Cree usted que el salario percibido es acorde al trabajo realizado?	✓		✓		✓		
23	¿Cree usted, que con buen desempeño laboral puede optar por un ascenso?	✓		✓		✓		
24	¿Está usted remunerado de acuerdo con su grado profesional?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 6 COMPETENCIA								
25	¿Puede expresar con libertad sus ideas en la Institución?	Si	No	Si	No	Si	No	
26	¿Puede sugerir ideas para mejorar los objetivos de la Institución?	✓		✓		✓		
27	¿Puede recibir críticas constructivas para la mejora oportuna de las actividades dentro de su Institución?	✓		✓		✓		
28	¿Se compromete para lograr altos niveles de desempeño en la Institución?	✓		✓		✓		
29	¿Consideras bueno tu desempeño laboral?	✓		✓		✓		
30	¿Cree usted, que tiene en cuenta su nivel de productividad laboral?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: MA RACE GUEVARA ENNESTO

DNI: 09085080

Especialidad del validador: DOCENCIA UNIVERSITARIA TEMÁTICA

11 de octubre del 2019

Firma del Experto Informante

Anexo 5: Matriz de datos

Motivación laboral

Trabajadores	Motivación laboral - Dimensión 01					Motivación laboral - Dimensión 02					Motivación laboral - Dimensión 03				
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
1	3	3	2	2	1	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3
2	2	3	2	2	1	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3
4	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	4	3	5
5	2	3	3	3	2	5	3	5	4	4	4	4	3	4	5
6	2	2	5	4	3	5	4	2	3	4	5	4	5	5	5
7	5	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	4
8	2	4	4	5	3	3	2	4	3	4	3	4	3	5	3
9	4	3	2	2	1	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3
10	3	2	2	1	4	5	4	5	3	3	4	4	3	3	2
11	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
12	5	3	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
13	3	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3
14	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	2	4	3	3
15	4	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	3	3	2	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	5	4	5	4	2	4	3	4	5	3	5	2	4	3	2
18	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	1	2
19	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3
20	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3

Desempeño

Trabajadores	Desempeño - Dimensión 01					Desempeño - Dimensión 02					Desempeño - Dimensión 03				
	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15
1	3	3	2	2	1	4	3	3	3	2	1	1	3	3	3
2	2	3	2	2	1	4	3	3	3	2	1	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	5	3
4	3	2	3	3	3	2	4	3	5	2	2	2	3	3	2
5	2	3	3	3	2	5	3	4	5	5	5	5	5	3	3
6	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
7	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
8	3	2	2	3	2	2	3	5	3	3	5	5	3	2	3
9	4	3	2	2	1	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3
10	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
11	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
12	4	4	2	2	2	4	4	5	2	5	5	4	3	2	4
13	5	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	2	4	3
14	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3
15	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	4	2	3	4	3
16	5	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	2	3
17	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
18	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2
19	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3
20	1	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3

Anexo 6: Propuesta de valor

De acuerdo con la investigación es necesario considerar:

La presente investigación es realizada para elaborar y promover estrategias para mejorar el desempeño de los servidores, promoviendo la oportunidad de enviarlos a las capacitaciones gratuitas para mejorar su desempeño laboral y así cumplir con los objetivos de la institución.