

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS.**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TÍTULO DE TESIS**

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DE LA MUNICIPALIDAD DEL CENTRO POBLADO “EL ROSARIO  
DE POLLOC” DISTRITO LA ENCAÑADA - CAJAMARCA 2019.**

**Presentado por:**

**Bach.** Ortiz García Elvis Audino.

**Bach.** Tello Pérez Jean Hugo Manuel.

**Asesor:**

**Mg.** Guerrero Figueroa Jorge Fernando.

**Cajamarca – Perú**

**2021.**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS.**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**TÍTULO DE TESIS**

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DE LA MUNICIPALIDAD DEL CENTRO POBLADO “EL ROSARIO  
DE POLLOC” DISTRITO LA ENCAÑADA - CAJAMARCA 2019.**

**Presentado por:**

**Bach.** Ortiz García Elvis Audino.

**Bach.** Tello Pérez Jean Hugo Manuel.

**Asesor:**

**Mg.** Guerrero Figueroa Jorge Fernando.

**Cajamarca – Perú**

**2021.**

**COPYRIGHT © 202 BY:**

Ortiz García Elvis Audino.

Tello Pérez Jean Hugo Manuel.

Todos los Derechos Reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS.**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL**

**TÍTULO DE LA TESIS**

**MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
MUNICIPALIDAD DEL CENTRO POBLADO “EL ROSARIO DE POLLOC”  
DISTRITO LA ENCAÑADA - CAJAMARCA 2019**

**Presidente:** Dr. Víctor Hugo Montenegro Díaz.

**Secretario:** Mg. Isaías Armando Montenegro Cabrera.

**Miembro:** Mg. Anthony Edwin Rabanal Soriano.

**Asesor** : Mg. Guerrero Figueroa Jorge Fernando.

## **DEDICATORIA.**

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Gracias madre y padre.

**Elvis Ortiz.**

## **DEDICATORIA.**

A Dios por guiar y acompañar cada uno de mis pasos. Con mucho amor y cariño a mis padres por estar pendientes gran parte de mi vida dándome todo lo que necesite para mi formación, por creer en mi capacidad, por su apoyo por salir adelante y cumplir con mis metas. A mis queridas hermanas y Stefania por su gran apoyo.

**Jean Hugo Tello.**

## **AGRADECIMIENTO.**

Al ser divino quién ha guiado cada paso que damos, a la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo; por inculcarnos experiencias y educación, a la Municipalidad de, Rosario de Polloc por darnos el alcance y plena información para realizar este proyecto. Al docente Mg. Fernando Guerrero Figueroa un gran asesor por habernos brindado su apoyo, comprensión, tolerancia y los saberes compartidos.

**Los autores.**

## **TABLA DE CONTENIDOS.**

<b>DEDICATORIAS.</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO.</b> .....	vii
<b>INDICE DE TABLAS. GRÁFICOS Y FIGURAS.</b> .....	xv
<b>RESUMEN.</b> .....	1
<b>ABSTRACT.</b> .....	2
<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>1.1. Planteamiento del Problema</b> .....	3
<b>1.1.1. Descripción de la Realidad Problemática</b> .....	3
<b>1.1.2. Formulación del Problema</b> .....	5
<b>1.1.3. Objetivos</b> .....	5
<b>1.1.3.1. Objetivo General</b> .....	5
<b>1.1.3.2. Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>1.1.4. Justificación del Problema</b> .....	6
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>2.1. Antecedentes</b> .....	8
<b>2.1.1. Internacionales</b> .....	8

<b>2.1.2.</b> Nacionales .....	9
<b>2.2. Marco histórico</b> .....	11
<b>2.2.1.</b> En relación a la Motivación .....	11
<b>2.2.2.</b> En Relación al Desempeño Laboral .....	12
<b>2.3. Bases teóricas</b> .....	13
<b>2.3.1.</b> Motivación .....	13
<b>2.3.1.1.</b> Conceptualización .....	13
<b>2.3.1.2.</b> Principios Motivacionales .....	14
<b>2.3.1.2.1.</b> Principio de la predisposición .....	14
<b>2.3.1.2.2.</b> Principio de la consecuencia .....	14
<b>2.3.1.2.3.</b> Principio de repetición .....	15
<b>2.3.1.2.4.</b> Principio de la novedad .....	15
<b>2.3.1.2.5.</b> Principio de Vivencia .....	15
<b>2.3.1.3.</b> Principales factores de motivación .....	18
<b>2.3.1.4.</b> Teorías de la motivación .....	20
<b>2.3.1.4.1.</b> Teoría de la Pirámide de las necesidades: Abraham Maslow .....	21

<b>2.3.1.4.1.1.</b> Jerarquía de las necesidades humanas .....	21
<b>2.3.1.4.1.2.</b> Características generales .....	23
<b>2.3.1.4.2.</b> Teoría “X” y “Y”: Douglas McGregor .....	25
<b>2.3.1.4.2.1.</b> La teoría X .....	25
<b>2.3.1.4.2.2.</b> La teoría Y .....	26
<b>2.3.1.4.3.</b> Teoría de la Motivación – Higiene: Frederick Herzberg ...	27
<b>2.3.1.4.3.1.</b> Factores de Higiene .....	27
<b>2.3.1.4.3.2.</b> Factores de motivación .....	28
<b>2.3.1.4.4.</b> Teoría ERG (existence, relatedness and Growth): Clayton Alderfer .....	29
<b>2.3.1.4.4.1.</b> Categorías de la teoría ERC .....	30
<b>2.3.1.4.4.1.1.</b> Necesidades de existencia .....	30
<b>2.3.1.4.4.1.2.</b> Necesidades de relación .....	31
<b>2.3.1.4.4.1.3.</b> Necesidades de crecimiento .....	31
<b>2.3.1.4.5.</b> Teoría de McClelland de las necesidades: David McClelland .....	32
<b>2.3.1.4.5.1.</b> Necesidades de logro .....	32
<b>2.3.1.4.5.2.</b> Necesidad de poder .....	34

<b>2.3.1.4.5.3.</b> Necesidad de afiliación .....	36
<b>2.3.1.4.6.</b> Teoría de las expectativas: Victor Vroom .....	38
<b>2.3.1.4.6.1.</b> Aplicación de la teoría de las expectativas .....	39
<b>2.3.1.4.7.</b> Teoría de la Equidad: Stacey Adams .....	41
<b>2.3.1.4.7.1.</b> Factores .....	41
<b>2.3.1.4.7.2.</b> Mecanismos de la teoría de la equidad laboral .....	44
<b>2.3.1.4.8.</b> Teoría de la Modificación de la Conducta: B.F. Skinner ...	45
<b>2.3.1.4.8.1.</b> Orígenes de la modificación de la conducta .....	46
<b>2.3.1.4.8.2.</b> Los estímulos modifican el comportamiento .....	47
<b>2.3.1.4.8.3.</b> Impacto de los estímulos .....	48
<b>2.3.1.4.8.4.</b> Temor al rechazo .....	48
<b>2.3.1.4.8.5.</b> Principales características .....	49
<b>2.3.2.</b> Desempeño Laboral .....	49
<b>2.3.2.1.</b> Conceptualización .....	49
<b>2.3.2.2.</b> Factores que influyen en el desempeño laboral .....	52
<b>2.3.2.2.1.</b> Satisfacción del trabajo .....	52
<b>2.3.2.2.2.</b> Autoestima .....	52

<b>2.3.2.2.3.</b> Trabajo en equipo .....	53
<b>2.3.2.2.4.</b> Clima Laboral .....	53
<b>2.3.2.2.5.</b> Capacitación del trabajador .....	53
<b>2.3.2.3.</b> Dimensiones del desempeño laboral .....	54
<b>2.3.2.3.1.</b> Actitud .....	54
<b>2.3.2.3.2.</b> Innovación .....	54
<b>2.3.2.3.3.</b> Satisfacción .....	55
<b>2.3.2.3.4.</b> Eficiencia .....	55
<b>2.3.2.3.5.</b> Crecimiento .....	56
<b>2.3.2.3.6.</b> Productividad .....	56
<b>2.3.2.3.7.</b> Calidad .....	56
<b>2.3.2.3.8.</b> Trabajo en equipo .....	57
<b>2.3.2.4.</b> Evaluación del desempeño laboral .....	57
<b>2.3.2.4.1.</b> Métodos de evaluación .....	60
<b>2.3.2.4.1.1.</b> Evaluación de competencias 360° .....	61
<b>2.3.2.4.1.2.</b> Evaluación por metas .....	62
<b>2.3.2.4.1.3.</b> Evaluación 9 Box .....	63

2.3.2.5. Ventajas de la evaluación del desempeño .....	64
2.3.2.6. Medición del Desempeño laboral .....	65
2.3.2.7. Niveles de desempeño laboral .....	66
2.3.2.7.1. Alto Desempeño laboral .....	66
2.3.2.7.2. Mediano desempeño laboral .....	67
2.3.2.7.3. Bajo desempeño laboral .....	67
<b>2.4. Marco Conceptual .....</b>	<b>688</b>
2.4.1. La Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc” .....	68
2.4.2. Personal que labora en la Municipalidad del centro Poblado de Polloc	70
2.4.3. Problemas en el desempeño organizacional / institucional .....	71
2.4.3.1. Deficiencia en las capacidades, habilidades y conocimientos ....	71
2.4.3.2. Factores personales .....	71
2.4.3.3. Condiciones del ambiente organizativo / institucional .....	72
2.4.4. Problemas en la adaptación organizacional / institucional .....	72
2.4.4.1. Entrada inicial .....	72
2.4.4.2. Cambios a lo largo del tiempo .....	73
2.4.4.3. Relaciones interpersonales .....	73



<b>2.4.10.1.</b> Informales (Reconocimientos espontáneos) .....	82
<b>2.4.10.2.</b> Formales (Reconocimientos predeterminados) .....	83
<b>2.4.10.3.</b> Por acciones y logros específicos .....	84
<b>2.5. Hipótesis y Operacionalización de variables</b> .....	85
<b>2.5.1. Hipótesis</b> .....	85
<b>2.5.2. Operacionalización de variables</b> .....	85
<b>2.5.2.1. Variable Independiente</b> .....	85
<b>2.5.2.2. Variable Dependiente</b> .....	85
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	89
<b>3.1. Tipo de Investigación</b> .....	89
<b>3.2. Diseño de Investigación</b> .....	89
<b>3.3. Área de Investigación</b> .....	90
<b>3.4. Dimensión temporal y Espacial</b> .....	91
<b>3.5. Unidad de análisis, población y muestra</b> .....	91
<b>3.6. Métodos</b> .....	92
<b>3.7. Técnica de Investigación</b> .....	92
<b>3.8. Procesamiento de análisis de datos</b> .....	93

<b>3.9. Instrumentos .....</b>	<b>94</b>
<b>3.10. Aspectos Éticos de la Investigación .....</b>	<b>94</b>
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1. Descripción de los resultados .....</b>	<b>95</b>
<b>4.2. Discusión de variables .....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.1. Variable Motivación .....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.2. Variable Desempeño Laboral .....</b>	<b>104</b>
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>5.1. Conclusiones .....</b>	<b>107</b>
<b>5.2. Recomendaciones .....</b>	<b>107</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>

## INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Conceptos de motivación: Proceso Básico .....	15
<b>Figura 2.</b> Factores de motivación .....	18
<b>Figura 3.</b> Visión integral de las teorías de la motivación .....	19
<b>Figura 4.</b> Jerarquía de la Pirámide Maslow .....	21
<b>Figura 5.</b> Teoría de las expectativas .....	38
<b>Figura 6.</b> Factores que favorecen la motivación .....	42
<b>Figura 7.</b> Desempeño laboral .....	50
<b>Figura 8.</b> Evaluación del desempeño laboral y la gestión de R.R.H.H .....	58
<b>Figura 9.</b> Ubicación Geográfica .....	68
<b>Figura 10.</b> Evaluación del desempeño laboral .....	72
<b>Figura 11.</b> Ciclo motivacional .....	73
<b>Figura 12.</b> Reacción en cadena que provoca calidad .....	80

### TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Se adaptó con facilidad al entorno laboral .....	92
<b>Tabla 2.</b> Se encuentra identificado con las funciones para la cual fue contratado .....	93

<b>Tabla 3.</b> Expresa de manera clara sus ideas entre sus compañeros de trabajo ....	94
<b>Tabla 4.</b> Comprende las relaciones interpersonales con su entorno laboral .....	95
<b>Tabla 5.</b> Hace uso de la información que tiene a su alrededor para interactuar con sus compañeros de trabajo .....	96
<b>Tabla 6.</b> Sabe establecer fines y objetivos dentro del grupo laboral .....	97
<b>Tabla 7.</b> Cumple con los estándares e instructivos de trabajo al realizar sus tareas .....	98
<b>Tabla 8.</b> Realiza su trabajo con el fin de satisfacer los requisitos de los usuarios del centro Poblado El Rosario de Polloc .....	99
<b>Tabla 9.</b> Traslada estrategias en planes de acción fácilmente aplicables entre los trabajadores de la Municipalidad .....	100
<b>Tabla 10.</b> Trabaja en equipo para lograr resultados .....	101
<b>Tabla 11.</b> Promueve en un ambiente de trabajo en donde todos los puntos de vista de sus integrantes son respetados y valorados .....	102
<b>Tabla 12.</b> Utiliza de manera adecuada sus herramientas de trabajo .....	103
<b>Tabla 13.</b> Empleó los recursos de trabajo de una manera que genere bienestar a sus compañeros de trabajo .....	104
<b>Tabla 14.</b> Esta dispuesto a aprender y aplicar nuevos métodos para hacer su trabajo .....	104



## RESUMEN

En la Municipalidad del Centro Poblado El Rosario de Polloc, se ha observado que con el pasar del tiempo se ha perdido el interés por llevar a cabo las labores encomendadas por parte del alcalde, regidores y demás trabajadores, se considera que, debe otorgar los medios favorables, para poder encausar favorablemente las actitudes de los actuales colaboradores. Es así que la investigación tiene como *objetivo general*: Determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019. Su *metodología* corresponderá a una investigación de nivel aplicada de diseño descriptivo – explicativo correlaciona –transversal, no experimental en base a un análisis; de los métodos empíricos y observación.

Surgiendo *la interrogante*: ¿Cómo determinar el grado de relación entre motivación y desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019? . Obteniendo como resultados en cuanto a la variable de desempeño laboral del personal ha sido malo, deficiente; que la motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados.

Finalmente se **concluye** que en la Municipalidad del Centro Poblado del Rosario de Polloc en cuanto al desempeño laboral del personal ha sido malo, deficiente por falta de motivación por razones de deficiencias tecnológicas, de comunicación y de compañerismo.

**Palabras Claves:** Motivación, Desempeño laboral, Municipalidad, Relación interpersonal, necesidades.

**Línea de Investigación:** Comportamiento Institucional, Competitividad y productividad.

## **ABSTRACT**

In the Municipality of the Centro Poblado El Rosario de Polloc, it has been observed that with the passing of time the interest has been lost to carry out the tasks entrusted by the mayor, councilors and other workers, it is considered that, it must grant the favorable means, in order to be able to favorably prosecute the attitudes of the present collaborators.

Thus, the research has as general objective: To determine the relationship between work motivation and work performance in the Municipality of the Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019. Its methodology will correspond to an applied level research of descriptive – explanatory correlates – transverse, non-experimental design based on an analysis; of empirical methods and observation.

The question arises: How to determine the degree of relationship between motivation and job performance of workers in the Municipality of the Populated Center “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019? . Obtaining as results as regards the variable of the work performance of the staff has been bad, poor; that motivation is one of the means through which an organization can ensure the permanence of its employees.

Finally, it is concluded that in the Municipality of the Centro Poblado del Rosario de Polloc, in terms of the work performance of the personnel has been bad, deficient due to lack of motivation for reasons of technological deficiencies, of communication and of companionship.

**Key words:** Motivation, job performance, Municipality, interpersonal relationship, needs.

# **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

### **1.1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

En el área laboral es cada vez más importante conocer los factores que repercuten en el desempeño de las personas.

Por ello, en el mundo actual las organizaciones deben tener como prioridad al talento humano motivado, considerado que es el capital más importante por su aporte al brindar el desarrollo y productividad.

Un factor importante, es la motivación ya que ésta contribuye en el aspecto emocional, fisiológico que interviene en la vida diaria, en ese sentido, una persona debe mantener un nivel de motivación equilibrado a fin de alcanzar un óptimo desempeño en el ámbito laboral y personal.

Para que los trabajadores se sientan motivados también debe existir un ambiente laboral adecuado que genere confianza al momento de desempeñar sus labores, es decir que cuente con las condiciones aptas para realizar un buen trabajo, para esto debe estar enfocado en el bienestar y la seguridad de los mismos.

Aquí las variables empleadas motivación – desempeño laboral, son importante y preocupantes en toda organización tanto públicas como privadas; importante por ser la manifestación y rendimiento del trabajador en relación a las funciones que su cargo exige;

y, preocupante, porque de ser mal administrado puede disminuir las probabilidades de éxito de la organización.

Siguiendo la estructura la investigación se realizará netamente en la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc” Distrito de la Encañada Provincia de Cajamarca, durante el año 2019.

Donde en el área laboral se debe conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

A través de nuestras prácticas realizadas dentro de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, se ha observado que con el pasar del tiempo se ha perdido el interés por llevar a cabo las labores encomendadas por parte del alcalde, regidores y colaboradores, se considera que la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc” debe otorgar los medios favorables, para poder encausar favorablemente las actitudes de los actuales colaboradores.

Por lo cual, existen medios para impulsar a los colaboradores mejorando así su desempeño al momento de realizar sus actividades. Es evidente la importancia de la motivación laboral, ya que muestra el error de pensar que cuanto más se presione al colaborador más eficiente será.

### **1.1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es el grado de relación entre motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado El Rosario de Polloc; Cajamarca 2019?

### **1.1.3. Objetivos**

#### **1.1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el desempeño laboral en la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019.

#### **1.1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar cuál es el estado motivacional de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019.
- Determinar cuáles son los niveles de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019.
- Determinar como la motivación incide (transgrede) el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019.
- Evaluar la necesidad de una intervención en cuanto a motivación y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Cajamarca – 2019.

#### 1.1.4. Justificación del Problema

Es de suma importancia considerar que los aspectos de bienestar en el trabajo al momento de evaluar la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la Municipalidad, pues la calidad de vida laboral y el estado de salud mental y física que conlleva a repercusiones sobre la organización.

De esto se desprende que de los datos en la presente investigación permitirán poder mejorar el clima organizacional en la Municipalidad del Centro Poblado El Rosario de Polloc.

Su importancia como aporte científico dentro de la investigación radica desde el punto de vista:

- *Teórica.* - Al profundizar en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se detalla de manera que se espera avanzar en el conocimiento, con el fin de conocer aspectos importantes teniendo en cuenta aportes de autores conocedores del tema y algunos tratados al respecto.

Esto se refiere a la importancia que tiene el problema desde el punto de vista académico interpretativo (clima organizacional) debido al monitoreo de la gestión que requiere de instrumentos aplicables fundadas en el marco académico. (tratamiento teórico)

- *Práctica.* - La cuál, está orientada a perfeccionar el trabajo de manera que indica la aplicabilidad de la investigación, su proyección de la sociedad, quienes se benefician de ésta, ya sea un grupo social o una organización.

La investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda resolver un problema o por lo menos pone estrategias que, de aplicarlas contribuirían a resolverlo, vale decir, explicar por qué es conveniente es llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivaran de ella.

Por medio de esta investigación se demostrará cuán importante es mantener motivados en la productividad laboral de los empleados, y así despertar el interés en las instituciones públicas, tal es el caso de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, que conllevaran a estos a un desempeño eficiente, identificando las carencias, limitaciones y distorsiones para luego buscar mecanismos de apoyo.

La importancia del estudio radica en que servirá para plantear una solución para la organización, gestionar y brindar información real y precisa a las autoridades, profesionales, estudiantes y lo más importante a los servidores en la gestión de la información que requiere de un análisis y seguimiento serio y veras a través de una evaluación concurrente de los resultados en los actuales momentos

- *Metodológica.* Dicha investigación implica un proceso de varias fases: métodos, procedimiento y técnicas e instrumentos empleados durante la investigación a fin de demostrar su validez y confiabilidad, los cuales han garantizado la seriedad en la ejecución de trabajo, y que sirva para otras investigaciones.

Esto desde el punto de vista, de conocer la relación existente entre el clima laboral dentro de ello la comunicación, organización, ejecución, evaluación de las acciones laborales, y su relación con el desarrollo de la persona proactiva.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Internacionales

**Enríquez, P. (2014).** En su tesis: *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la visión en México.* Hace mención a:

Se logró determinar que el grado de motivación laboral tiene una influencia positiva y significativa en grado fuerte en el desempeño laboral de los trabajadores. Se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de sus empleados. (Enríquez, P, 2014)

**Santacruz, J. (2017)** En su tesis: *La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, administración zonal Eloy Alfaro en el año 2016.* Hace mención a que:

Presentan un bajo nivel de motivación, viéndose reflejado en la tareas y actividades que ellos realizan, esto se dio por el clima laboral en el que ellos se desarrollan, además la motivación es un factor que influye en el desempeño laboral de los empleados debido a la falta de herramientas necesarias para mantener un alto nivel de motivación y por ende un mejor desempeño laboral en su lugar de trabajo. 2. Por otro lado, el bajo nivel de desempeño laboral que muestra la mayoría de los empleados se debe a las condiciones físicas y ambientales que afecta su desenvolvimiento laboral en su área de trabajo y que además disminuye su nivel de motivación, ya que, estas condiciones no permiten que el empleado realice sus tareas

y funciones de la mejor manera, afectando la productividad de la empresa. 3. La evaluación del desempeño es un proceso importante y esencial para la empresa que permite analizar y calificar el nivel de desempeño en que se encuentra cada empleado, sin embargo, este proceso se ha dejado de aplicar, y por ende el desempeño de ellos ha disminuido debido a que no se realiza el respectivo seguimiento a los empleados, para medir el nivel en el que se encuentra cada uno de ellos y los elementos que necesitan para incrementarlo, se ve afectado y a su vez reflejado en las actividades que realizan. (Santacruz, J., 2017)

### **2.1.2. Nacionales**

**León, G. (2017).** En su tesis: *La Motivación y Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – huari, año 2017.* Hace mención a que:

La motivación incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay – Huari, año 2017, con una correlación positiva considerable del 79.5%, entre la motivación y el desempeño laboral. (León G., 2017)

**Ollais, N. (2018).** En su tesis: *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los Juzgado des subespecialidad comercial del Corte Superior de Justicia de Lima, 2018.* Hace mención a:

Está comprobada en el sentido que la motivación tiene una influencia directamente proporcional con el desempeño laboral de los trabajadores. (Ollais. N., 2018)

**Huerta, F. (2017).** En su tesis: *Motivación y Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Yungay, Ancash – 2016*. Hace mención a que:

Existe amplia relación entre las variables Motivación y Desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Yungay. Por lo que el grado de correlación es buena y se encuentran relacionados directamente. Esto es, que a medida que se exista cambios en los niveles de motivación en la Municipalidad de Yungay, también habrá cambios significativos, de manera directa, en el desempeño laboral de los trabajadores en dicha municipalidad. (Huerta, F., 2017)

**Machuca, W. (2018).** En su tesis: *Motivación laboral de los empleados de la Municipalidad de Comas – 2018*. Hace mención a que:

En relación con el objetivo general acerca de determinar el nivel de motivación laboral de los empleados de la municipalidad de Comas podemos visualizar de los resultados que los empleados mostraron que es baja en un 10.67 %, existe un motivación moderada en un 88.67 % y una alta motivación de solo el 0.67 %, en relación a lo planteado tenemos a Burga (2018) quien en su investigación “Motivación y Desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque” Concluyendo que una alta motivación repercute logros en la organización, mejorando en el desempeño laboral por uno mismo y por los demás, en términos de producción y eficacia. (Machuca, W., 2019)

**Ríos, I. y Vigo, Y. (2018).** En su tesis: *La motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, en el periodo 2017*. Hace Mención a que:

De los colaboradores señalaron que la motivación es buena, en sus dimensiones de factores extrínsecos e intrínsecos. Estos factores extrínsecos están relacionadas a la insatisfacción pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas, mientras que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza. Por esta razón los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y depende de las tareas que el individuo realiza en el trabajo. (Rios, I. Y Vigo, Y., 2018)

## **2.2. Marco histórico**

### **2.2.1. En relación a la Motivación**

En cuanto a la motivación ha sido de la siguiente manera.

- Entre el año 1920 a 1960, el tema de motivación se encuentra relacionada con un tipo de investigación experimental, puesto que versa sobre aspecto de la conducta motora, instinto, e impulso. Es aquí donde, se buscó determinar que conduce a un individuo a restaurar su estado de equilibrio u homeostasis, (capacidad del ser humano de mantener un equilibrio en su medio ambiente), con base a factores externos que determinan la motivación sí que sirven como refuerzos.

- Posteriormente a 1960, aparecen teorías cognitivas sobre motivación, en base a la experiencia consciente, el interés por la motivación de rendimiento e importancia, conjuntamente con los logros en la vida persona.
- Por último, en los años 1970 hasta tiempos actuales, las teorías han ido tomando renombre, en las que se destacan la importancia de sus elementos constitutivos; entre ellos, el auto-concepto como elemento central de las teorías motivacionales. (Herrera, F. et al, 2004)

### **2.2.2. En Relación al Desempeño Laboral**

En lo referente a la evolución del desempeño tenemos que:

- Durante los años 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores.
- En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos.
- Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.
- A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de

lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento.

- Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre.

Como se puede observar, la evaluación del desempeño no es algo nuevo; desde el primer momento en que el hombre llevó a cabo un trabajo para otro, nació la evaluación del desempeño, no como se conoce en la actualidad, que es el resultado de profundas transformaciones a lo largo de la historia, muy especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, que han permitido la evolución de esta función primordial dentro de las organizaciones. (Chiavenato, I., 2007)

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1. Motivación**

#### **2.3.1.1. Conceptualización**

Es un conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Kast, F. y Rosenzweig, J., 1985)

Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias. (Krench, D. y Crutchfield, 1963)

### **2.3.1.2. Principios Motivacionales**

#### **2.3.1.2.1. Principio de la predisposición**

Cuando estamos predispuestos positivamente hacia una tarea, su ejecución resulta casi siempre agradable. Cuando cambiamos el ¿por qué? por el ¿por qué no?, o el esto es inaguantable por el ¿qué estoy aprendiendo de esta situación?, o estoy enfadado porque... por el me pregunto por qué me estoy enfadando ante este hecho (es decir, cambio la ira por la curiosidad), estamos aplicando este principio. (Valdéz, C., 2020)

#### **2.3.1.2.2. Principio de la consecuencia**

Tenemos tendencia a reproducir las experiencias que tienen consecuencias agradables y a no repetir las que tienen consecuencias desagradables. Cuando obtenemos una consecuencia igual o mejor de la prevista nos sentimos recompensados y guardamos, a nivel consciente o inconsciente, ese agradable recuerdo por lo que tendemos a repetir esa estrategia. (Valdéz, C., 2020)

#### **2.3.1.2.3. Principio de repetición**

Cuando un estímulo provoca una reacción determinada positiva, el lazo que une el estímulo con la respuesta puede reforzarse con el ejercicio o repetición. Así la maestría en la ejecución de una tarea vendrá dada, entre otros aspectos, por la repetición que se ve reforzada por un modelaje hacia la excelencia. (Valdéz, C., 2020)

#### **2.3.1.2.4. Principio de la novedad**

En igualdad de condiciones, las novedades controladas suelen ser más atractivas y motivadoras que aquello ya conocido. Este principio es cierto siempre que se aborde con un cierto control y con una dosis elevada de seguridad personal ya que, en caso contrario, puede aparecer el fenómeno de la resistencia al cambio. (Valdéz, C., 2020)

#### **2.3.1.2.5. Principio de Vivencia**

Relacionar una vivencia que nos haya resultado agradable con lo que pretendíamos alcanzar puede ser muy motivador, esa vivencia puede referirse tanto a alguna experiencia vivida anteriormente como a alguna experiencia novedosa que podamos llevar a cabo gestionándola sensorialmente. (Valdéz, C., 2020)

Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto se ponga en marcha para su consecución. La motivación hace que salgamos de la

indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto.

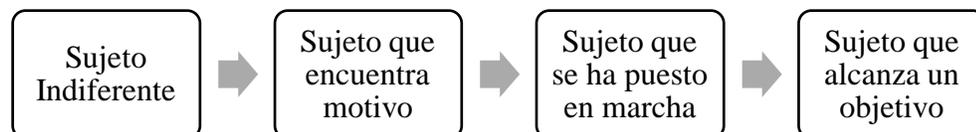
En esta aproximación al concepto de motivación se encuentran los siguientes elementos:

- *Indiferencia*: Estado regular del sujeto que aún no ha encontrado motivo alguno para entrar en acción.
- *Motivo*: ese algo que moviliza al sujeto, en este caso se identifica como un «valor».
- *Objetivo*: Lo que el sujeto desea conseguir una vez se ha puesto en marcha.
- *Satisfacción*: Estado del sujeto una vez alcanzado el objetivo. (Valdéz, C., 2020)

Se infiere entonces que un proceso de motivación típico sería algo lineal, de causa-consecuencia.

*Figura 1.*

*Concepto de motivación: Proceso Básico.*



Siendo así, se podría decir que una vez que el sujeto alcanza el objetivo (satisfacción), ese motivo que hizo que se pusiera en marcha ya no es más un factor movilizador, por lo cual el sujeto volverá al estado de indiferencia que le resulta natural.

En ocasiones se confunden los términos motivación y satisfacción por lo que aclaramos:

- La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, es anterior al resultado.
- La satisfacción es el gusto experimentado cuando alcanzamos el deseo, es posterior al resultado.

La motivación es concebida como una variable intermedia (del comportamiento), es decir que no se observa la motivación en sí, sino que se observa el comportamiento motivado y de él se infiere la existencia de la motivación.

Teniendo en cuenta las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente se tienen entonces los siguientes elementos (Woolfolk, p.374):

- *Motivación intrínseca:* Motivación asociada con las actividades que son reforzadoras en sí mismas. Lo que nos motiva a hacer algo cuando no tenemos que hacerlo.
- *Motivación extrínseca:* Motivación creada por factores externos como las recompensas y los castigos. Cuando hacemos algo para obtener una

calificación, evitar un castigo, complacer al maestro o por alguna otra razón que tiene poco que ver con la tarea.

- *Locus de causalidad:* La localización de la causa de la conducta. A partir de la mera observación de la conducta es imposible decir si su motivación es intrínseca o extrínseca. (Valdéz, C., 2020)

### **2.3.1.3. Principales factores de motivación**

- *Los resultados:* Resultados exitosos = trabajador más motivado.
- *La participación:* Cuando el trabajador participa en la planeación de las tareas se estimula su desarrollo personal y profesional.
- *El conocimiento de objetivos:* El trabajador que conoce a fondo los objetivos de la organización, de su área y de su cargo resulta estar más motivado que aquel que los desconoce o apenas lo hace superficialmente.
- *La tarea:* Una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, etc.) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.
- *La retribución:* El salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado.
- *Las recompensas:* El incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones.

- *El reconocimiento:* El ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.
- *La responsabilidad:* La posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones.
- *El crecimiento:* La capacitación, el desarrollo y la promoción inciden positivamente para que el trabajo sea productivo.
- *Los castigos y sanciones:* Son un arma de doble filo que puede acarrear motivación y comportamientos negativos, su uso debe hacerse primordialmente para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional. (Valdéz, C., 2020)

*Figura 2*

*Factores de motivación*



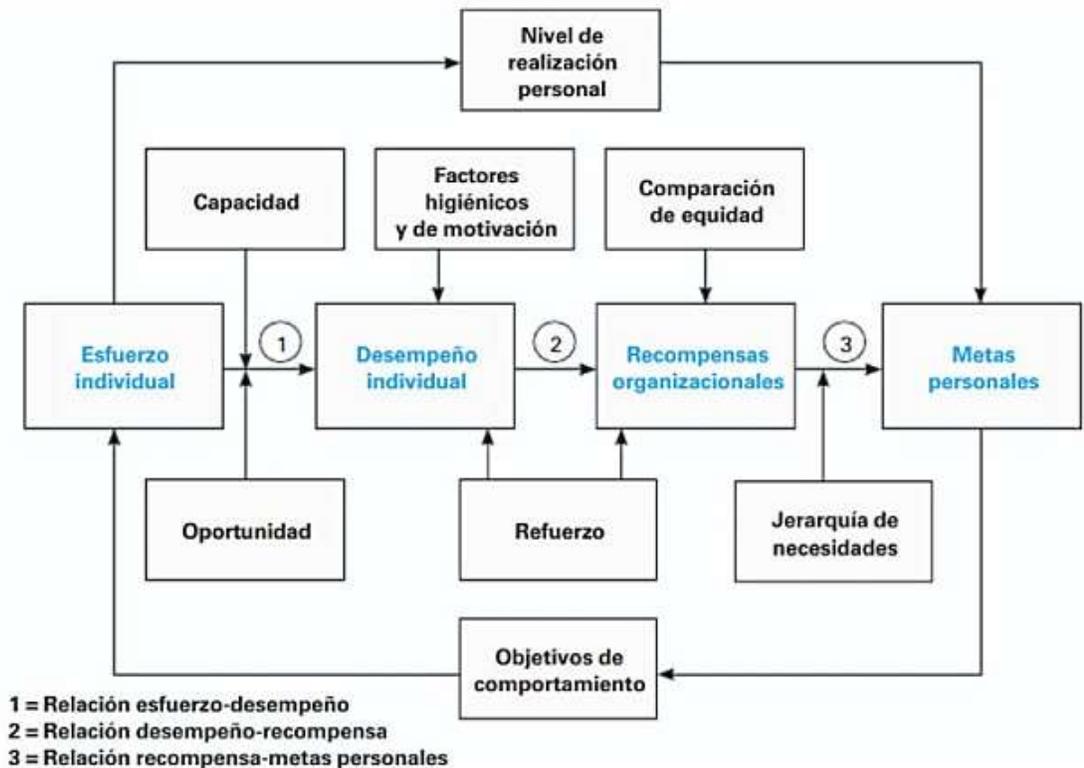
### 2.3.1.4. Teorías de la motivación

Nace a partir de la mitad del siglo XX. Para algunos tratadistas las clasifican en:

- *Teorías de contenido (satisfacción)*. Estas teorías son las que estudian y consideran los aspectos (tales como sus necesidades, sus aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas) que pueden motivar a las personas.
- *Teorías de proceso*. Son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva.

Figura 3

Visión integral de las teorías de la motivación



#### **2.3.1.4.1. Teoría de la Pirámide de las necesidades: Abraham Maslow**

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra Una teoría sobre la motivación humana (A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad.

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)

##### **2.3.1.4.1.1. Jerarquía de las necesidades humanas**

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como “necesidades de déficit” (primordiales); al nivel superior lo denominó por última vez “autorrealización”, “motivación de crecimiento”, o “necesidad de ser”.

La idea básica es: sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores, por tanto, Maslow jerarquiza los niveles de necesidades humanas en el orden que se presentan a continuación:

Figura 4

*Jerarquía de la pirámide de Maslow*



- *Necesidades básicas:* Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia), estas son:
  - ✓ Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
  - ✓ Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
  - ✓ Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- *Necesidades de seguridad y protección:* Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido, estas son:
  - ✓ Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud. 2
  - ✓ Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, automóvil, etc.)

- ✓ Necesidad de vivienda (protección).
- *Necesidades sociales:* Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:
  - ✓ Función de relación (amistad).
  - ✓ Aceptación social.
- *Necesidades de estima*
  - ✓ La estima alta: concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
  - ✓ La estima baja: concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio
- *Autorrealización:* Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados.

#### **2.3.1.4.1.2. Características generales**

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Esta característica indica que los consumidores están en constante búsqueda de productos y servicios que satisfagan estas necesidades.

- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

Por tanto, es discutible la interrogante de que la necesidad “nace o se hace” ya que según esta característica brinda la oportunidad de crear necesidades en la mente de los consumidores.

- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.

Los creadores de marketing deben enfocar sus productos y servicios en atributos que consigan la satisfacción total del consumidor, el cual pueda sentirse autorrealizado al hacer uso de este bien.

En síntesis, Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la “autorrealización” que no es más que un nivel de plena felicidad, armonía y amor.

#### **2.3.1.4.2. Teoría “X” y “Y”: Douglas McGregor**

Representa dos actitudes que agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a la gestión de los recursos humanos. Según esta teoría, la concepción que los responsables de equipos tengan sobre las personas serán las que condicionen su estilo de dirección. (López, C., 2001)

##### **2.3.1.4.2.1. La teoría X**

Representa el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control de los recursos humanos:

- El ser humano ordinario siente una desgana intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda.
- Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, dirigidas, controladas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la entidad.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere esquivar responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea, más que nada, seguridad.
- El eje de la motivación de la teoría x es el binomio recompensa-penalización. Los líderes tienen comportamientos autoritarios y son los

responsables de dictar la manera en la que se trabaja y los tiempos para el cumplimiento de los objetivos. (López, C., 2001)

#### **2.3.1.4.2.2. La teoría Y**

Parte de la idea de que los empleados quieren y también necesitan trabajar y, por tanto, las metas de empleados y empresa no están en conflicto se basa en:

- El desarrollo del esfuerzo en el trabajo (mental o físico) es tan natural como el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar.
- El control y el castigo no son los únicos medios para lograr una adhesión del trabajador hacia los objetivos de la empresa y así, el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa se asocia a compensaciones por su logro: satisfacción de las necesidades personales y realización personal.
- El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, a aceptar responsabilidades e incluso a buscar nuevas responsabilidades
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

- Actualmente, en la mayoría de las empresas y ámbitos laborales, las potencialidades intelectuales del ser humanos están siendo utilizadas solo en parte.
- Desde la teoría Y se entiende que es responsabilidad y tarea de la dirección el crear las condiciones adecuadas para que las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo que contribuyen a los objetivos de la organización, satisfaciendo así a ambas partes. Los líderes promueven una dirección más participativa y ofrecen medios para que los empleados se sientan parte de la organización. (López, C., 2001)

#### **2.3.1.4.3. Teoría de la Motivación – Higiene: Frederick Herzberg**

La tesis fundamental de la teoría de los dos factores de Herzberg es que los elementos que producen satisfacción en una plantilla son completamente diferentes de los que causan insatisfacción. Esto se debe a que las personas tienen un sistema de necesidades doble: por un lado, está la destinada a evitar el sufrimiento o el dolor; por otro, la orientada al crecimiento emocional e intelectual.

##### **2.3.1.4.3.1. Factores de Higiene**

La insatisfacción en una plantilla casi siempre es consecuencia de los factores de higiene, que se conocen así porque producen insatisfacción si no están presentes, pero una vez que están cubiertos no tienen apenas efecto real

en la satisfacción a largo plazo. Se trata de elementos como el sueldo, la seguridad laboral, la adecuación del entorno físico de trabajo, las políticas de la empresa y las relaciones con compañeros y supervisores.

Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

#### **2.3.1.4.3.2. Factores de motivación**

En realidad, la satisfacción de un empleado es fundamentalmente resultado de lo que Herzberg denominó factores de motivación. Estos tienen que ver con el reconocimiento y los logros, la promoción y el crecimiento profesional, o la confianza y la autonomía para realizar su trabajo. Este tipo de factores contribuyen enormemente al aumento de la satisfacción de las personas, mientras que apenas tiene un efecto sobre la insatisfacción.

Por tanto, vemos que dentro del entorno laboral las diferentes necesidades de las personas exigen diferentes tipos de incentivos. Los planes de retribución flexible, las políticas de conciliación y la preocupación por el bienestar de los trabajadores pueden ser de gran ayuda para asegurar los factores de higiene.

Paralelamente, los programas de reconocimientos, así como los planes de formación y de desarrollo de carrera, pueden contribuir a potenciar los factores motivadores.

Afortunadamente, gracias a las nuevas soluciones y plataformas de beneficios e incentivos, desarrollar este tipo de propuestas de valor al empleado está al alcance de cualquier empresa, sea cual sea su tamaño y el sector en el que opere.

Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

#### **2.3.1.4.4. Teoría ERG (existence, relatedness and Growth): Clayton Alderfer**

El modelo jerárquico ERC de Alderfer, también llamado teoría de la motivación ERC es una reformulación de la clásica teoría de la pirámide de necesidades propuesta originalmente por Abraham Maslow.

Aunque famosa, la pirámide de Maslow nunca ha estado exenta de polémica, por ser considerada poco demostrable a nivel científico y fundamentarse más en una visión teórica que no empírica. Desde que fue propuesta se han ido elaborando

revisiones a esta teoría, siendo probablemente el modelo jerárquico ERC de Alderfer la propuesta más científica al modelo original.

Una de las diferencias que este modelo presenta en comparación con la de Maslow es la de que condensa los cinco niveles originales en solamente tres, haciendo referencia a necesidades de Existencia, de Relación y de Crecimiento, motivo por el cual esta teoría ha sido denominada modelo ERC. No obstante, al igual que lo hace la pirámide de Maslow, en el modelo jerárquico ERC de Alderfer estos niveles representan necesidad con un grado de prioridad variable.

#### **2.3.1.4.4.1. Categorías de la teoría ERC**

##### **2.3.1.4.4.1.1. Necesidades de existencia**

Las necesidades de existencia ('existence needs' en inglés) se corresponden a lo que Maslow denominó en un principio como necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad.

Este nivel engloba a todas las necesidades que tiene el cuerpo humano las cuales, en caso de ser satisfechas garantizan su correcto funcionamiento orgánico además de no ponerse en peligro su integridad física.

Este nivel es el más prioritario de los tres, dado que de no ser satisfecho puede implicar el fallecimiento del individuo. Las personas necesitan alimentación, sueño, vivienda y ropa para poder seguir viviendo.

Cabe decir que, si bien la mayoría de estas necesidades aquí expuestas pueden ser fácilmente satisfechas materialmente, la necesidad de sentirse protegido implica toda una serie de factores a tener en cuenta que, por motivos políticos puede ser de difícil garantía.

También se considera necesidad existencial la estabilidad económica y de salud. (Rubio, N., 2020)

#### **2.3.1.4.4.1.2. Necesidades de relación**

El nivel de las necesidades de relación ('relatedness needs') se correspondería con el de afiliación del modelo de Maslow. Las personas necesitan relacionarse con otros individuos, teniendo relaciones de amistad, familiares e íntimas.

Es una necesidad considerada universal, aunque sí que es cierto que hay personas que presentan unos rasgos de personalidad más bien introvertidos y que prefieren mantener las distancias y no afiliarse mucho con los demás. (Rubio, N., 2020)

#### **2.3.1.4.4.1.3. Necesidades de crecimiento**

Por último, se encuentran las necesidades de crecimiento ('growth needs'), las cuales estarían relacionadas con el deseo de la persona por prosperar como individuo, mejorando su autoestima además de querer adquirir nuevas experiencias.

Este nivel se corresponde con los dos últimos de la pirámide de Maslow, a saber, reconocimiento y autorrealización. (Rubio, N., 2020)

#### **2.3.1.4.5. Teoría de McClelland de las necesidades: David McClelland**

Se basa en tres tipos de necesidades: de afiliación, de logro, y de poder; las cuales son adquiridas en la cultura y se toman como fuente de motivación ya sea propia o de tus compañeros de trabajo. Las necesidades que predominan en una persona incluso pueden ser de utilidad si deseas saber en qué tipos de puestos obtendrá una mayor motivación. (Balbuena, F., 2020)

Cada persona tiene diferentes necesidades de manera que son motivadas de manera distinta, es recomendable conocer tanto sus necesidades como las de su equipo de trabajo, recapacitar sobre ellas y ver si realmente están siendo satisfechas con el puesto en el que se están desempeñando. El cumplimiento de estas necesidades sin duda repercutirá en un aumento de la motivación trayendo consigo mejores resultados.

##### **2.3.1.4.5.1. Necesidades de logro**

Tienden a ser atraídos por alcanzar metas que reflejen un duro trabajo o que necesiten de ciertas habilidades y aptitudes para lograrlo, se imponen a sí mismos retos y la satisfacción de estas personas radica en la capacidad de superarlos. Las personas en las que predomina esta necesidad suelen ser muy eficaces a nivel individual, y se manejan bien en puestos de gestión a nivel

medio, o en algún otro que les puedan proporcionar retos constantes.

(Balbuena, F., 2020)

Se refiere a la necesidad de resolver problemas, alcanzar metas o lograr el éxito en una situación difícil. Los individuos con este tipo de necesidad requieren de metas con una cierta probabilidad de éxito y además esperan que les sea posible influenciar directamente su la consecución de las mismas. Los objetivos deben suponer retos y su logro supone una satisfacción debido a la dificultad de los mismos. Les mueve pues el deseo de excelencia y el aportar a la empresa un trabajo bien realizado.

Los trabajadores con necesidad de logro tenderán a sentirse cómodos en la función de expertos o en puestos de gestión a nivel medio que puedan proporcionarles retos constantes. (Anónimo, 2019)

- La necesidad de logro es la necesidad de lograr algo en lo que haces. Es la necesidad lo que impulsa a una persona a trabajar e incluso a luchar por el objetivo que desea lograr. Las personas que tienen necesidades de alto rendimiento son personas que siempre trabajan para sobresalir, evitando particularmente situaciones:
  - ✓ De bajo riesgo y con pocas recompensas.
  - ✓ Difíciles de lograr y con un alto riesgo.
- Los individuos motivados por las necesidades de logro generalmente tienen un fuerte deseo de establecer objetivos difíciles y cumplirlos. Su

preferencia es trabajar en el entorno laboral orientado a resultados y siempre apreciar cualquier comentario sobre su trabajo.

- Los individuos basados en logros toman riesgos calculados para alcanzar sus metas y pueden eludir situaciones, tanto de alto riesgo como de bajo riesgo. A menudo prefieren trabajar solos. Este tipo de personalidad cree en una estructura jerárquica derivada principalmente de logros basados en el trabajo.
- En cuanto a la retroalimentación, las personas motivadas por el logro requieren una evaluación justa y equilibrada. Quieren saber lo que están haciendo bien, y mal, para saber dónde puedan mejorar. (Rodríguez, E., 2020)

#### **2.3.1.4.5.2. Necesidad de poder**

Este tipo de gente es motivada por el deseo de tener un impacto en los demás, con el fin de influir o controlar su comportamiento, obtienen satisfacción en situaciones competitivas en las que una parte gana y la otra pierde. En aquellos que predomina la necesidad de poder, suelen estar cómodos en puestos de gestión de alto nivel, logrando con facilidad favorecer la competitividad y el liderazgo. (Balbuena, F., 2020)

Este tipo de individuo se ve motivado por la necesidad de controlar a otras personas u organizaciones, el poder y el prestigio. Estas personas disfrutan ganando discusiones, creando y aplicando normas y subiendo en la

escala social. Se sienten más cómodas en situaciones competitivas en las que una parte gana y la otra pierde que buscando posibilidades de colaboración.

Las personas con una necesidad primaria de poder evidentemente prefieren posiciones de gestión a alto nivel que les aporten tanto estatus social como capacidad de decidir e imponer. (Anónimo, 2019)

- La necesidad de poder habla del grado de deseo que puede sentir una persona por mantener el control y la autoridad sobre otras personas e influir y cambiar su decisión de acuerdo con sus propias necesidades o deseos. La necesidad de mejorar su autoestima y reputación impulsa a estas personas, que desean que sus puntos de vista e ideas sean aceptadas e implementadas antes que los puntos de vista e ideas sobre otros.
- Estas personas, si poseen la habilidad suficiente como para saciar su deseo, suelen convertirse en líderes fuertes. Además, pueden pertenecer a dos grupos: al de los motivadores de poder personal o al de los motivadores de poder institucional. Si pertenecen al de motivador de poder personal, tendrán la necesidad de controlar a otros; en cambio, un motivador de poder institucional buscará liderar y coordinar un equipo hacia un fin.
- En cualquier caso, la competencia les motiva y disfrutan ganando debates. El estatus y el reconocimiento son algo a lo que aspiran, igual que a ser los líderes del equipo ganador. Son autodisciplinados y esperan lo mismo de sus compañeros y equipos. La retroalimentación para las personas motivadas por el poder debe ser directa. Además, su rendimiento se ve

potenciado en aquellas empresas que les ayudan a alcanzar sus aspiraciones profesionales. (Rodríguez, E., 2020)

#### **2.3.1.4.5.3. Necesidad de afiliación**

Refleja el deseo de pertenecer a grupos sociales, de interactuar socialmente con los demás. Tienen un gran interés en entablar relaciones sociales y en sentirse apreciados y aceptados por su grupo social. Este tipo de personas se sentirían más cómodas en puestos en los que puedan formar parte de un equipo, optan por la colaboración antes de la competición, por lo que podrían desempeñarse mejor como empleados que como líderes. (Balbuena, F., 2020)

Esta es la necesidad de sentirse parte de un grupo. Los individuos con una alta necesidad de afiliación tienen un gran interés en las relaciones sociales y necesitan sentirse aceptados y apreciados. Tienden a aceptar y seguir las normas por miedo al rechazo y aprecian el trabajo en equipo, les gusta ayudar a los demás y agradecen el trato con suministradores y clientes.

Las personas con una necesidad primaria de afiliación se sentirán más cómodas en puestos en los que formen parte de un equipo, en ventas o en servicio técnico. Por sus características, es difícil que puedan satisfacer sus necesidades en posiciones de gestión, sobre todo si son de alto nivel. (Anónimo, 2019)

- La necesidad de afiliación es la necesidad de una persona de tener relaciones interpersonales y sociales con otras personas o con un conjunto particular de personas. Estas personas buscan trabajar en grupos creando relaciones amistosas y duraderas. Además, tienen una necesidad muy grande de sentirse queridos por los demás. Les gusta colaborar con otros para competir con ellos y, por lo general, evitan situaciones de alto riesgo e incertidumbre.
- Los individuos motivados por las necesidades de afiliación se sienten bien cuando lo que les rodea, incluyendo al propio grupo, les devuelve señales de pertenencia. Les gusta pasar su tiempo socializando y manteniendo relaciones y poseen un fuerte deseo de ser amados y aceptados. Estas personas se apegan a lo básico y juegan con los libros sin sentir la necesidad de cambiar las cosas, principalmente debido al temor de ser rechazados.
- Estas personas tienden a adherirse a las normas de la cultura en ese lugar de trabajo y, por lo general, no cambian las normas del lugar de trabajo por temor al rechazo. La colaboración es la forma de trabajar para ellos, la competencia sigue siendo secundaria. Estas personas trabajan efectivamente en roles basados en interacciones sociales, como en puestos de servicio directo al cliente.
- Al dar un feedback grupal, para su motivación es importante incluir una valoración personal, individual. Es importante enfatizar la manera en la

que han respondido a la confianza que se ha depositado en ellas. Además, hay que tener en cuenta que estas personas a menudo no quieren sobresalir, por lo que es mejor hablar con ellas en privado. (Rodríguez, E., 2020)

#### **2.3.1.4.6. Teoría de las expectativas: Victor Vroom**

Sugiere que una persona tiende a actuar de una manera concreta según la creencia de que, tras realizar una acción, llegará la recompensa. Es una de las más utilizadas actualmente y fue expresada a través de la siguiente fórmula:

Motivación = Valencia x Expectativas x Instrumentalidad.

- Valencia: El primer concepto mide el valor o la importancia que una persona le otorga a la recompensa que se puede lograr después del trabajo.
- Expectativa: Es la relación entre el esfuerzo y el desempeño, es decir, mide la confianza del individuo depositada en conseguir o no los resultados esperados.
- Instrumentalidad: Este elemento mide hasta qué punto una persona cree que su empresa le otorgará las recompensas prometidas.

En caso de que el cumplimiento de alguno de los conceptos fuese nulo, la motivación sería inexistente. Si, por ejemplo, una persona no le otorga valor a la recompensa, considera que no puede conseguir los resultados esperados o cree que no recibirá la recompensa, carecerá de motivación llevar a cabo las acciones necesarias.

Figura 5

*Teoría de las expectativas*



**2.3.1.4.6.1. Aplicación de la teoría de las expectativas**

los sentimientos relacionados con esta teoría no se pueden medir cuantitativamente, se pueden realizar aproximaciones que permitan conocer a los empleados.

- Analiza la importancia que los trabajadores le dan a las expectativas. Si valoran más las intrínsecas (satisfacción, felicidad, sensación de cumplimiento) o las extrínsecas (salario, ascensos, días libres). Esta información permite conocer qué tipo de liderazgo conviene más utilizar: transaccional o transformacional.
- Trata de conocer las creencias que impulsan al personal a actuar de una manera determinadas para fomentarlas.
- Analiza la confianza depositada de los trabajadores en la empresa y en sus superiores. Si un empleado cree que las promesas de su jefe no se van a

cumplir, sus niveles de motivación descenderán considerablemente. Por ello, es importante fomentar relaciones sanas entre los miembros de un mismo equipo.

Estos factores se pueden desarrollar a través de dinámicas de grupo, en las que participen varios o todos los trabajadores, o a través de entrevistas personales, cuando se quiera analizar el tema de manera más profunda.

Se recomienda que, para mejorar el nivel motivacional de los trabajadores, se ponga en valor su auto eficiencia y sus logros, es decir, el resultado que ha tenido su esfuerzo en una determinada tarea. Por lo tanto, la teoría propone cuenta con tres relaciones:

- *Relación esfuerzo-desempeño*: Probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- *Relación desempeño-recompensa*: Cuanto considera el individuo que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- *Relación recompensas-metas personales*: El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

#### **2.3.1.4.7. Teoría de la Equidad: Stacey Adams**

la equidad motiva, mientras que la inequidad desmotiva, ya sea favorable o desfavorablemente. Así pues, un aumento salarial o una promoción no tendrán efecto motivador si el trabajador piensa que es injusto en relación con sus compañeros. (Sánchez y Cimadevilla, 2010)

Los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

##### **2.3.1.4.7.1. Factores**

El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntario hacia cierto tipo de tareas.

- *La división y combinación de las tareas:* Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.

- *La arquitectura del trabajo.* Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los voluntarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los voluntarios y sobre todo no saben cómo su trabajo contribuye a su logro. Por eso, necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador.

Es importante conocer que se está haciendo bien y que se está haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es no conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

*Figura 6*

*Factores*

<b>Factores que favorecen la motivación</b>	<b>Factores que dificultan la motivación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.</li> <li>• Proporcionar recompensas y alabanzas.</li> <li>• Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.</li> <li>• Animar y favorecer la creatividad.</li> <li>• Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.</li> <li>• Ayudar al desarrollo de habilidades personales.</li> <li>• Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte crítica hacia el trabajo.</li> <li>• Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.</li> <li>• Supervisión de las tareas no adecuada.</li> <li>• No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.</li> <li>• Adoptar decisiones unilaterales.</li> <li>• No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.</li> <li>• Ocultar la verdad.</li> <li>• No dar elogios por el trabajo bien realizado.</li> <li>• Asignar trabajos aburridos o tediosos.</li> <li>• Falta explícita de reconocimientos.</li> </ul>

<p>de los objetivos de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.</li> <li>• Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.</li> <li>• Sentimiento de no formar parte del equipo.</li> </ul>
---	--

#### **2.3.1.4.7.2. Mecanismos de la teoría de la equidad laboral**

Los individuos buscan maximizar sus resultados (donde los resultados se definen como recompensas menos los costos).

Los grupos pueden maximizar las recompensas colectivas al desarrollar sistemas aceptados para repartir equitativamente las recompensas y los costos entre los miembros. Los sistemas de equidad evolucionarán dentro de los grupos, y los miembros intentarán inducir a otros miembros a aceptar y adherirse a estos sistemas. La única forma en que los grupos pueden inducir a los miembros a comportarse de manera equitativa es haciendo que sea más rentable comportarse de manera equitativa que desigual. Por lo tanto, los grupos generalmente recompensarán a los miembros que tratan a los demás de manera equitativa y generalmente castigarán (aumentarán el costo para) a los miembros que tratan a los demás de manera desigual.

Cuando los individuos se encuentran participando en relaciones injustas, se angustian. Cuanto más inequitativa es la relación, más angustia sienten los individuos. De acuerdo con la teoría de la equidad, tanto la persona que recibe

“demasiado” como la que recibe “muy poco” se sienten angustiadas. La persona que recibe demasiado puede sentirse culpable o avergonzada. La persona que recibe muy poco puede sentirse enojada o humillada.

Las personas que perciben que están en una relación injusta intentan eliminar su angustia restaurando la equidad. Cuanto mayor es la inequidad, más angustia siente la gente y más tratan de restaurar la equidad. (LRH. , 2019)

#### **2.3.1.4.8. Teoría de la Modificación de la Conducta: B.F. Skinner**

La teoría de Skinner está basada en la idea de que los eventos relacionados con el aprendizaje cambian o modifican nuestro comportamiento y nuestras maneras de actuar de acuerdo a ciertas circunstancias. Estos cambios son el resultado de la respuesta individual a los estímulos que experimentamos. Nuestra respuesta viene de acuerdo al estímulo que recibimos. Cuando estos estímulos son positivos o negativo nuestro ser tiende a repetirlos o a exterminarlos permanentemente.

Este enfoque está centrado, en primer lugar, en el estudio de la conducta externa o manifiesta y en las relaciones funcionales de ésta con los estímulos del medio. De esta forma podemos obtener una descripción y explicación tanto del desarrollo, como del mantenimiento y modificación de la conducta humana, tanto de la normal como la anormal.

El modelo apuesta por la conducta como actividad medible y cuantificable, centrando su atención, más específicamente sobre la conducta manifiesta y relegando los procesos o manifestaciones cognitivas (aun sin negar su existencia) por no considerarlos susceptibles de ser estudiados experimentalmente ni apropiados para lograr uno de sus objetivos básicos: la constitución de una ciencia de la conducta. De este modo se sostiene que los procesos cognitivos no ejercen un efecto causal sobre la conducta, sino que, por el contrario, son el producto de ella. La conducta humana está controlada por las influencias exteriores del medio, si bien, también se admite la influencia de factores genéticos o hereditarios.

El estudio psicológico debía, pues, basarse, en el análisis experimental de la conducta, centrado en el estudio intensivo de casos únicos, en lugar del establecimiento de comparaciones estadísticas entre grupos.

#### **2.3.1.4.8.1. Orígenes de la modificación de la conducta**

Las diferentes técnicas de Modificación de Conducta se basan en el denominado Modelo Conductual. Dicho modelo surgió como una reacción y renovación de los postulados psicológicos vigentes a principios del siglo XX. En esos momentos el objeto de estudio predominante de la psicología era la mente o la conciencia y su contenido, siendo la introspección su método. El psicoanálisis freudiano contemplaba la existencia de muchos elementos inobservables tales como el inconsciente, los conflictos intrapsíquicos, etc, y surgía la necesidad de cambiar estos conceptos por otros más acordes con las nuevas tendencias, que apostaban por desplazar a la mente cómo objeto de

estudio a favor de la conducta, y la introspección cómo método por el utilizado en la ciencia experimental.

El postulado fundamental de la nueva psicología conductual era que la conducta es fundamentalmente una consecuencia del aprendizaje que tiene lugar en el medio social en el que crece y se desenvuelve el individuo.

La Psicología, por fin, podía constituirse en una disciplina experimental donde su objeto de estudio, la conducta, podría ser cuantificada, observada objetivamente y manipulada para producir igualmente cambios susceptibles de verificación.

La base teórica en la que se sustentan los diferentes enfoques del modelo conductual, se remontan a los estudios pioneros (a principios s.XX) de la escuela rusa a través de autores tan relevantes como Paulov (Condicionamiento Clásico), Sechenov o Betcherev (Reflejos) o de psicólogos experimentales como Watson o Thorndike. Sus trabajos comprendían rigurosos estudios de experimentación animal con los que intentaban llegar a encontrar las bases científicas para poder explicar la conducta humana. (Psicodiagnosis, 2021)

#### **2.3.1.4.8.2. Los estímulos modifican el comportamiento**

Los estímulos condicionales positivos o negativos, se aplican en ambientes clínicos para modificar comportamientos mentales en los pacientes que padecen algún desorden y también pueden aplicarse en los ambientes

escolares con propósitos de instruir a los estudiantes y de modificar sus comportamientos. Los padres a nivel familiar también pueden aplicar estímulos que modifiquen la conducta de sus hijos.

- *El refuerzo positivo:* Los comportamientos que son reforzados positivamente tienden a repetirse pues son gratificados con premios o estímulos positivos. Este tipo de estímulos pueden modificar comportamientos e incrementarlos en una forma positiva.
- *El Refuerzo Negativo:* Ayuda a exterminar ciertos comportamientos indeseados en el ser humano. Castigos, amenazas, regaños son algunos de los estímulos negativos que nos ayudan a no repetir un comportamiento.

#### **2.3.1.4.8.3. Impacto de los estímulos**

El comportamiento del ser humano o el de cualquier animal puede ser transformado o modificado de acuerdo a los estímulos que reciba. El individuo establece sus propios esquemas en su mente sobre los estímulos que le son placenteros y los que le son desagradables.

#### **2.3.1.4.8.4. Temor al rechazo**

Si el individuo es rechazado varias veces en ciertas situaciones por sus padres, maestros, amigos o parejas sentimentales, la persona desarrolla un temor o una fobia a que el evento se vuelva a repetir y trata de evadirlo a toda costa.

#### **2.3.1.4.8.5. Principales características**

- *Determinismo*: descubrimiento de las relaciones entre causas y efectos, para la prevención de determinados fenómenos.
- *Experimentalismo*: Cada cosa debe someterse a verificación experimental, lo cual derivara en la solución para cada problema.
- *Parsimonia*: Frente a varias teorías explicativas, el conductista sabrá elegir la menos compleja y la más apropiada, en especial frente la relación ambiente conducta.
- *Operacionalismo*: Para que los conceptos sean validados en la práctica científica, estos deben ser traducibles en operaciones concretas.
- *Ambientalismo*: Busca en la interacción con el ambiente, la explicación de la conducta de un sujeto en determinación situación.

### **2.3.2. Desempeño Laboral**

#### **2.3.2.1. Conceptualización**

Es considerado como el rendimiento que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas a la cual ha sido asignado.

Aquí es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimiento, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones,

características personales y valores que contribuyan a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo , las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

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”. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (Palaci, F., 2005)

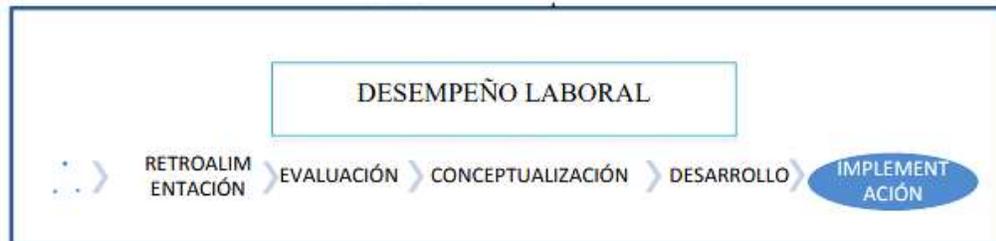
Se genera a partir de que los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades, de las cuales ellos puedan aplicar. Cuando las habilidades y capacidades distintas ayudan a desempeñar varias tareas estas características ayudan a que el trabajo también sea realizado por estímulos intelectuales, el empleado siente que es justo y ocasiona que exista la satisfacción con lo que se obtiene un mejor desempeño en la organización y tienden a sentirse satisfechos. (Robbinson, S. , 1998. p. 90)

El mismo autor añade que: Los empleados se preocupan por su ambiente laboral esto se refiere a las facilidades para realizar un buen trabajo, y prefieren sentirse bien en entornos seguros, limpios, cómodos los cuales no tengan demasiadas distracciones. (p. 345). Lo que demuestra que las personas laboran de mejor forma cuando se sienten bien en el área en la que desempeñan sus actividades diarias.

Es por ello que al final el empleado siente que no solo obtiene un salario y logros dentro de la organización, sino también comprensión, ayuda y compañerismo, que también es muy importante dentro de la organización, de esta manera sienten respaldo de manera que aumenta la satisfacción para el correcto desempeño.

*Figura 7*

*Desempeño laboral*



Aquí se muestra la secuencia en la que se debe desarrollar un estudio del desempeño laboral de los empleados de una organización, partiendo de la evaluación, se prosigue con la conceptualización, el desarrollo, la implementación y todo se retroalimenta para que se genere un ciclo.

En conclusión, el desempeño laboral es la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus

competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

### **2.3.2.2. Factores que influyen en el desempeño laboral**

Los trabajadores de la entidad pública, para ofrecer una buena atención a la comunidad deben considerar circunstancias que se encuentran correlacionados e incurren de modo directo en el desempeño de los trabajadores.

#### **2.3.2.2.1. Satisfacción del trabajo**

Se menciona a la actitud general de una persona hacia su puesto de trabajo. La labor de un individuo es mucho más que una ocupación. En los centros de labores se debe interactuar tanto directivos como los trabajadores, así de esta manera se promueve un buen ambiente de trabajo y se pueden lograr las metas establecidas. (Medina, S., 2017)

Es decir, el desempeño tiene relación con la satisfacción laboral, en esa línea de ideas, un trabajador que es feliz, será un trabajador productivo. Cuando un empleado está alegre o motivado con labores de su trabajo que realiza, además cuenta con un entorno laboral adecuado, este tipo de trabajador tendrá un empeño mayor en cada una de sus actividades, por tanto, este obtendrá mejores resultados. (Medina, S., 2017)

#### **2.3.2.2.2. Autoestima**

Es una necesidad que tiene una persona de lograr un nuevo lugar en la institución para ser reconocido como parte de un equipo de trabajo. Siendo así, la

autoestima es muy valioso en los trabajos, que ofrecen oportunidades a los trabajadores para manifestar sus habilidades. (Medina, S., 2017)

#### **2.3.2.2.3. Trabajo en equipo**

La actividad que efectúan los trabajadores que pertenecen a un equipo de trabajo puede aumentar si se tiene contacto directo con los usuarios que se realiza la prestación en donde se evalúe su calidad.

Al interior de una toda organización existe un equipo de trabajo dedicado a satisfacer un cúmulo de necesidades, de ese modo, se va a generar una estructura consistente que articule un estable sistema de interacciones. Se podrán producir fenómenos, los mismos que se desarrollarán como procesos, entre estos la cohesión misma del equipo, el surgimiento del liderazgo, la uniformidad de sus miembros, los conductos de comunicación, que conllevarán a un efectivo trabajo. (Medina, S., 2017)

#### **2.3.2.2.4. Clima Laboral**

Que un empleado se encuentra en un ambiente de constante hostigamiento, estrés, falta de motivación, higiene, etc., puede desatar su desinterés o falta de compromiso para hacer un trabajo de calidad.

#### **2.3.2.2.5. Capacitación del trabajador**

Existen puestos de trabajo que requieren conocimiento especializado y que requieren un nivel educativo mínimo o se refuerzan a través de cursos y

capacitaciones de personas con experiencia. La ausencia de esto provocaría un mal desempeño y no llegar a las metas establecidas.

Según Quintero (2008) La capacitación del trabajador, “Es un proceso de formación implementado por el área de Recursos Humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible” (p.41).

En la Revista Negotium, (2008) “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”

### **2.3.2.3. Dimensiones del desempeño laboral**

#### **2.3.2.3.1. Actitud**

La actitud es fundamental en el desempeño laboral, de hecho, incide en la productividad y en el clima laboral.

#### **2.3.2.3.2. Innovación**

Consiste en romper esquemas o rutinas mediante el fomento del compromiso y la participación. La innovación va en paralelo a la creatividad, para ello tiene gran importancia la creación de espacios en la empresa que puedan establecer conexiones con los trabajadores para que sientan más el proyecto institucional y sepan que innovar. *Su indicador es: El cumplimiento de los objetivos.* (Folgado, R, 2014)

#### **2.3.2.3.3. Satisfacción**

Constituye la sensación por lo que conscientemente se hace mediante el esfuerzo, se espera que cada trabajador se sienta satisfecho de su propio trabajo, en ese sentido, la satisfacción es un indicador del desempeño laboral. (García, D., 2014)

La satisfacción de carácter laboral es un tema muy importante actualmente. Se define la satisfacción laboral como una actitud en la que una persona asume ante sus labores el sentir propio de sus sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamiento en general respecto a su actividad laboral. *Su indicador es: Lograr ventaja competitiva.*

#### **2.3.2.3.4. Eficiencia**

Capacidad del trabajador para alcanzar un resultado mediante el empleo de los mejores y posibles medios a su alcance.

Es un criterio utilizado para conocer la forma en que se opera con menos recursos para poder lograr un solo o mismo objetivo. Comprende un criterio de evaluación del desempeño laboral para constatar lo útil que puede ser para una organización. *Sus indicadores son Grado de compromiso, identificación con el trabajo, satisfacción laboral e Identificación con la organización.* (Manene, L, 2013)

De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.

#### **2.3.2.3.5. Crecimiento**

Refieren que las personas aspiran a tener y ser más, no apuestan, por lo contrario, desde esa perspectiva, tienen la percepción como individuo sobre su propia disposición para exponer su ser a nuevas experiencias, las que le han de permitir crecer desde ellas y concretar sus expectativas de mejora. (Sanín, J. y Salanova, M., 2014. p.14)

Involucra a toda la cantidad de trabajo posible de medirse conforme al tipo de actividad que ha de desarrollarse. *Su indicador es: Utilización correcta de los recursos disponibles*

#### **2.3.2.3.6. Productividad**

Se entiende por productividad como una medida que permite constatar lo bien que funciona un conjunto de procedimientos u operaciones de alguna organización. Constituye un indicador del grado de competitividad o nivel de eficiencia alcanzado por una organización o inclusive solo parte de ella. *Su indicador es: Logros en su vida laboral y personal.* (Atalaya, M., 1999)

#### **2.3.2.3.7. Calidad**

La calidad e el desempeño laboral al desarrollo alcanzado en las diferentes actividades con el mínimo de errores, consiste en el nivel de la elaboración de un

producto o la misma prestación de un servicio conforme a estándares requeridos por el cliente. *Sus indicadores son: Actitud mental buscando la constante mejora de lo que existe y brindar servicio que satisfagan las necesidades del cliente.*

(Cueva, J., 2015)

#### **2.3.2.3.8. Trabajo en equipo**

Coordinar adecuadamente con el resto de miembros del equipo es clave para los resultados.

#### **2.3.2.4. Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Matos, F., 2013)

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma

que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

- La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad.
- Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.
- La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas. (Matos, F., 2013)

¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo recomendado.
- Potencial de desarrollo. (Matos, F., 2013)

Factores que mayormente se evalúan

- Conocimiento del trabajo.

- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva
- Capacidades de síntesis.
- Capacidad analítica. (Matos, F., 2013)

La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero *tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes.* (Matos, F., 2013)

*Figura 8*



#### **2.3.2.4.1. Métodos de evaluación**

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados. Los basados en característica son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conducta (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. Mientras que el enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

(Alles, M., 2004)

- Autoevaluación: el empleado evalúa su puesto de trabajo, su desempeño y a la organización.
- Evaluación por iguales: los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto, y el puesto de trabajo que ocupan.
- Evaluación realizada por subordinados: en este caso, ellos evalúan a sus superiores.

- Evaluación realizada por los superiores: aquí los superiores evalúan a sus subordinados.
- Evaluación de los clientes: externos a la organización, de los que con ella trabajan, etc.
- Evaluación 360°: Se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total.

#### **2.3.2.4.1.1. Evaluación de competencias 360°**

Las competencias laborales son la base de la productividad de todas las organizaciones, son las habilidades y conocimientos con los que deben contar todos sus colaboradores para desempeñar las funciones y tareas y alcanzar los objetivos propios de su cargo en el tiempo y la forma esperada. Las competencias pueden ser de tres tipos:

- Liderazgo: Aquellas que necesita un líder para gestionar equipos de forma óptima.
- Comportamentales: Asociadas a la personalidad y necesarias para cumplir las normas de la empresa y convivir con los colegas armónicamente.
- Técnicas: Correspondientes a los conocimientos y practicas adecuadas para cumplir con el trabajo asignado.

La mejor forma de evaluar estas competencias es con una evaluación de desempeño 360°, también conocida como evaluación de competencias 360 o

feedback 360. En ella se involucran a todas las personas relacionadas con el evaluado y su trabajo: sus colaboradores, sus colegas, sus jefes, además de incluir su autoevaluación.

Aunque puede hacerse de forma manual, es más recomendable utilizar un software de talento humano para lograr un mayor grado de objetividad y un panorama mucho más amplio que identifique mejor las fortalezas y las oportunidades de mejora del evaluado. Además, que será mucho más rápido. (Morales, F., 2019)

#### **2.3.2.4.1.2.Evaluación por metas**

Una organización sin metas individuales y globales es un barco a la deriva. Cada colaborador debe tener claramente definidas unas metas propias que le permitan crear un plan de trabajo y priorizar tareas para cumplirlas.

Es recomendable crear metas con la metodología SMART. De esta manera tendrá metas estratégicas (globales) que estarán atadas a las metas individuales y podrá cuantificar el desempeño individual y global de la empresa.

El mayor desafío está en establecer KPIs (Indicador de Desempeño, en español), que permitan cuantificar los objetivos y hacer trazabilidad a su trabajo. Si se trata de un vendedor, el KPI será el número de cierres comerciales, por poner un ejemplo.

Al hacerles seguimiento al final de un periodo, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual, se determinará el cumplimiento de la meta. Y con esta información podrás tomar decisiones para replantear estrategias y metodologías cuando no se están logrando los resultados esperados. (Morales, F., 2019)

#### **2.3.2.4.1.3.Evaluación 9 Box**

Una evaluación de desempeño 9 Box proporcionan una completa radiografía del desempeño de tus empleados al combinar los resultados de las dos evaluaciones anteriores, la evaluación 360 y la de metas.

Se trata de una matriz de 9 cajas dispuesta en una cuadrícula donde el eje X mide el desempeño del colaborador, mientras que en el eje Y se hace un acercamiento a su potencial. Cada casilla se define como el resultado de la relación de ambas variables, y los atributos se definen en tres niveles (bajo, medio y alto).

La posición más valiosa es el cuadro de arriba a la derecha, que es ocupado por los colaboradores que demuestran cualidades para ser futuros líderes gracias a su alta capacidad para alcanzar las metas y al potencial que demuestran. A ellos es a quien debe fidelizar. Por el contrario, los cuadros de abajo son ocupados por aquellos cuyo rendimiento no se ajusta a las expectativas de la empresa.

Sin embargo, no basta con solo medir el desempeño laboral con una de estas evaluaciones. Los resultados deben utilizarse para crear PID. En esta entrada encontrar paso a paso cómo puedes crear un plan de desarrollo en tu empresa. (Morales, F., 2019)

### **2.3.2.5. Ventajas de la evaluación del desempeño**

- *Mejora el Desempeño:* Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- *Políticas de Compensación:* La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- *Profesional:* La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre *posibilidades profesionales específicas*.
- *Imprecisión de la Información:* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- *Errores en el Diseño de Puesto:* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

- *Desafíos Externos*: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

#### **2.3.2.6. Medición del Desempeño laboral**

Para hacer una evaluación completa y adecuada de los empleados es necesario que los programas de desempeño se lleven a cabo por lo menos anualmente. Así, se podrán corregir a tiempo los errores detectados.

La evaluación de desempeño en las empresas depende, generalmente, del departamento de Recursos Humanos que está compuesto por un gerente, el director, técnicos expertos y responsables del área que está a prueba.

Las pruebas de desempeño se realizan con el objetivo de motivar al trabajador para que, de esta manera, disminuyan las malas prácticas y debilidades de la empresa y aumente la productividad laboral

Existen algunos métodos que las empresas llevan a cabo para la evaluación del personal:

- La prueba de desempeño realizada por el Jefe del Departamento, ya que es quien conoce al empleado y el empeño que pone las actividades que realiza diariamente.
- Una autoevaluación donde el empleado califica su desempeño y ofrece propuestas para mejorarlo.

- Prueba de desempeño laboral por parte de los compañeros del puesto.
- Encuestas para empleados donde califiquen el trabajo del director del área.
- Prueba realizada por el cliente en la que evalúa el trabajo que realizan los empleados con los que trata directamente

Realizar una evaluación de desempeño laboral es necesario para analizar si tu fuerza laboral está cumpliendo con los objetivos establecidos.

Solo de esta manera se pueden tomar decisiones que mejoren la productividad de los trabajadores y aumente la posibilidad de crecimiento, tanto de la empresa como de los trabajadores.

#### **2.3.2.7. Niveles de desempeño laboral**

Los Niveles de desempeño son elementos de información que tienen un impacto en la motivación de los trabajadores.

Existen niveles definidos que clasifican todo desempeño en la función pública, los mismos que están definidos y delimitados. (Rojas, H., 2012)

##### **2.3.2.7.1. Alto Desempeño laboral**

Se funcionarios cuyo esfuerzo muchas veces va más allá en el trabajo, salen de lo rutinario, generalmente presentan más aportes que superan las expectativas, estas personas encuentran una motivación a veces en el trabajo mismo. Si no es por una motivación de por medio, sencillamente trabajan así ya que les gusta lo que hacen, suelen valorar su ritmo de trabajo. Es usual en este tipo de trabajadores,

ver como son estimulados por el o los directivos de cada institución. (Rojas, H., 2012)

#### **2.3.2.7.2. Mediano desempeño laboral**

En este nivel se encuentran todos los servidores públicos cumplen con lo señalado de manera puntual, de hecho, son honrados y se contentan con su salario, ellos realizan actividades y tareas para la que fueron contratados y nada más; es decir. Los funcionarios con un mediano desempeño laboral se abocan a cumplir en lo laboral, se limitan a trabajar solo necesario, van al trabajo con la mira de aportar, pero ni más ni menos, como causas es común encontrar una falta de motivación para impulsarlo por hacer más de lo correspondiente. (Rojas, H., 2012)

#### **2.3.2.7.3. Bajo desempeño laboral**

Nivel caracterizado por aquellas personas que desvaloran la oportunidad laboral con que cuentan, laboran sin agradecer el salario recibido, no procuran mucho en sus esfuerzos. Se diferencian de los niveles anteriores, porque en este caso ni siquiera consideran el deber al mínimo resultado de lo que les compete. Son contundentes en evidenciar flojera, desánimo, pesimismo; de hecho, se limitan a una presentación por compromiso en oficina. Muy probablemente sus resultados en conjunto durante una jornada completa pudieron haberse hecho en solo algunas horas. (Rojas, H., 2012)

## **2.4. Marco Conceptual**

### **2.4.1. La Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”**

El Distrito de la Encañada está organizado en 121 caseríos y 9 anexos, 40 de ellos pertenecen al sector La Encañada y el resto se encuentran agrupados en 9 centros poblados:

- Yanacancha grande,
- Yanacancha Baja,
- Chanta Alta,
- Combayo,
- San Juan de Yerba Buena,
- Bella Unión de Jesús María,
- Nuevo Perú,
- El Rosario de Polloc y
- La Libertad.

Polloc es un centro poblado del distrito de la Encañada, ubicado a unos 34 kilómetros de la ciudad de Cajamarca, pero lo que pocos conocen es que el nombre real de este apacible lugar es centro poblado “El Rosario de Polloc”, en honor a su santa patrona, la Virgen del Rosario. Por lo que, para llegar al lugar es aproximadamente unos

30 minutos. La fecha de fundación fue en 1993. la temperatura del clima del lugar es variada, que pasa de templado- cálido, está a una altitud de 3098 m.s.n.m. posea un territorio típico a la sierra Cajamarquina, posee áreas planas.

Las casas del Centro Poblado son de tapial de barro y de construcción de ladrillo. Viviendas con segundo y tercer piso, su principal actividad es la ganadería y agricultura, ya que destacan en la siembra de maíz, papa, como también los productos lácteos, tales como, leche, queso, yogurt, marjan blanco, entre otros.

El Centro Poblado el Rosario de Polloc se encuentra en el distrito de la Encañada, provincia y región de Cajamarca, limita con los distritos de Namora, Baños del Inca y la Encañada. El Centro Poblado El Rosario de Polloc tiene una población de ocho mil habitantes.

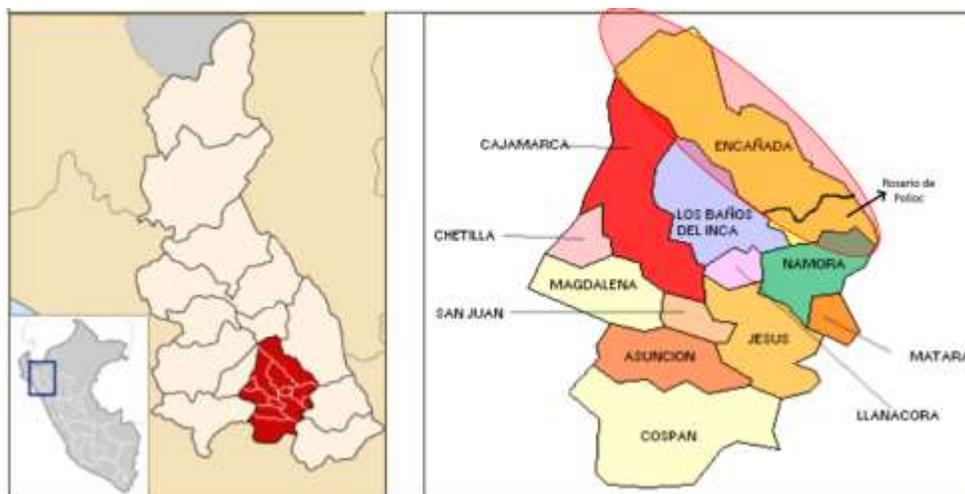
*La Municipalidad del Centro Poblado El Rosario de Polloc, hasta la fecha no cuenta con un plan operativo y estratégico.*

No existen políticas de capacitación, por lo cual no hay servicio de alumbrado público, parques y jardines.

La presencia de fallas geológicas en la población del Centro Poblado El Rosario de Polloc está perturbando la tranquilidad de la población, dado el creciente aspecto de carreteras no enpistadas, a pesar de ello el alcalde no se preocupa de la falla geológica dentro de sus estructura laboral , no trabaja por el desarrollo de la población del Rosario de Polloc, los regidores y colaboradores son independientes por el cual no existe comunicación y como resultado de ello se ha producido conflictos .

Figura 9

Ubicación Geográfica



2.4.2. Personal que labora en la Municipalidad del centro Poblado de Polloc

	Trabajador del C.P. El Rosario de Polloc	Cargo	Año de funciones
1	Daniel Bautista Cortez	Alcalde	2017-2022
2	Rosa Dolores Cueva Llovera	Teniente Alcalde	2017-2022
3	Edilberto Gutiérrez Villanueva	Regidor	2017-2022
4	Valerio Cerquín Flores	Regidor	2017-2022
5	Dennis Abanto Cachay	Regidor	2017-2022
6	Erlita Tello Cachay	Secretaria	2017-2022
7	Prospero Cueva Llovera	Registrador Civil	2011-2022
8	Rafael Rudas Gallardo	Juez de Paz	2017-2022
9	Jaime Rudas Gallardo	Teniente Gobernador	2017-2022
10	Walter Pérez Incil	Chofer del Tractor Agrícola	2017-2022
11	Manuel Lucano Casas	Chofer de Tractor Agrícola	2017-2022
12	Juan Cueva Llovera	Presidente de Rondas Campesinas	2015

13	Elvis Audino Ortiz García	Practicante área de administración y finanzas.	2019
14	Jean Hugo Manuel Tello Pérez	Practicante área de Recursos Humanos	2019

### 2.4.3. Problemas en el desempeño organizacional / institucional

#### 2.4.3.1. Deficiencia en las capacidades, habilidades y conocimientos

- Capacidades, habilidades y/o conocimiento escaso sobre el acceso al puesto (baja cualificación para un desempeño satisfactorio).
- Deterioro con el tiempo de las capacidades, habilidades y/o conocimientos debido a una asignación temporal a otro puesto y/o falta de práctica continua de la capacidad.
- Fracaso a la hora de modificar o actualizar las capacidades, habilidades y/o conocimientos para mantenerse al día ante los cambios laborales (obsolescencia laboral debida a nuevas tecnologías, herramientas y conocimientos. (Figueroa, C., 2018)

#### 2.4.3.2. Factores personales

- Características personales discrepantes con el puesto de trabajo (valores, intereses, y hábitos laborales)
- Delimitación debida a desórdenes físicos y/o emocionales.
- Circunstancias y/o presiones adversas externas al trabajo (por ejemplo, presiones familiares, problemas financieros y conflictos personales).

- Ocurrencia de conflictos interpersonales en el trabajo que son específicos para los requisitos de desempeño (por ejemplo, relaciones con los superiores, colegas, proveedores y clientela). (Figueroa, C., 2018)

#### **2.4.3.3. Condiciones del ambiente organizativo / institucional**

- Requisitos laborales ambiguos o inapropiados, como la falta de claridad de las asignaciones, la sobrecarga de trabajo y las asociaciones conflictivas.
- Deficiencias en la estructura operativa de la organización /institución
- Facilidades, provisiones, recursos de apoyo inadecuados (insuficiente iluminación, ventilación, herramientas, personal de apoyo y materiales)
- Insuficiente sistema de recompensa (compensación, beneficios complementarios, estatus, reconocimiento y oportunidades de ascenso). (Figueroa, C., 2018)

#### **2.4.4. Problemas en la adaptación organizacional / institucional**

##### **2.4.4.1. Entrada inicial**

- Falta de conocimiento de las reglas y procedimientos organizativos.
- Fracaso para aceptar o adherirse a las normas y procedimientos organizativos
- Incapacidad para asimilar grandes cantidades de información nueva.
- Malestar con una nueva ubicación geográfica del centro de trabajo.

- Discrepancias entre las expectativas personales y las realidades del ambiente institucional/organizativo. (Figuroa, C., 2018)

#### **2.4.4.2. Cambios a lo largo del tiempo**

- Cambios a lo largo del ciclo vital en las propias actitudes, valores, estilo de vida, planes profesionales o en la implicación en la organización que conducen a la incongruencia entre persona y el ambiente.
- Cambios en el propio ambiente organizativo/institucional que conducen a la incongruencia entre la persona y el ambiente (estructura física y administrativa, políticas y procedimientos). (Figuroa, C., 2018)

#### **2.4.4.3. Relaciones interpersonales**

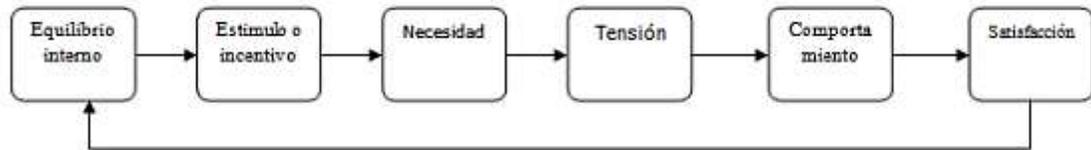
- Conflictos interpersonales derivados de diferencias de opinión, estilos, valores peculiaridades, etc.
- La ocurrencia de abuso verbal, físico o acoso sexual.

#### **2.4.5. El ciclo Motivacional**

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

*Figura 10*

*La evaluación del desempeño laboral y la gestión de R.R.H.H.*



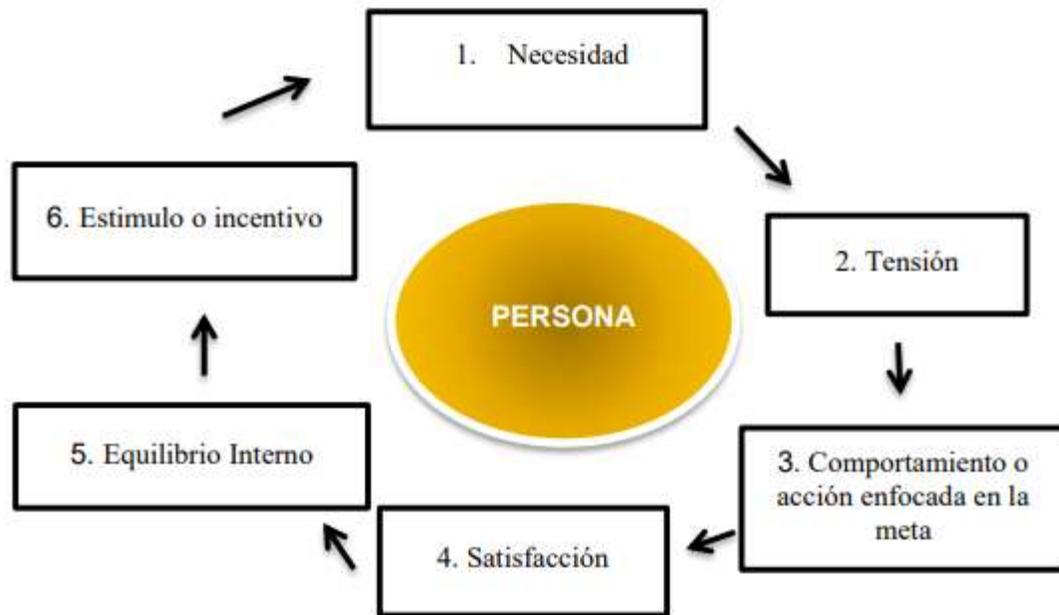
En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta)

El ciclo motivacional inicia con el surgimiento de una necesidad, está rompe el estado de equilibrio del organismo y produce una tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.

Ese estado conlleva a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio; y si es efectivo se produce una satisfacción volviendo a su estado de equilibrio. (Chiavenato, I., 2007).

*Figura 11*

### *Ciclo Motivacional.*



Por lo que, el constante flujo de necesidades se da porque la satisfacción de ciertas necesidades es temporal, es decir, la motivación humana es crítica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen

## **2.4.6. Tendencias en el área de recursos humanos**

### **2.4.6.1. Tendencia en relación con el entorno**

Los grandes cambios en los cuales nos vemos envueltos han afectado directamente la importancia que se ha dado a la capacitación; es más, es la manera como las organizaciones hacen frente a aquellos cambios en el entorno, políticos, culturales, buscando una diferenciación y reconocimiento social.

Son estos cambios, además, los que han impulsado tanto a trabajadores como organizaciones a una necesidad constante de resultados inmediatos y han llevado a las entidades a la necesidad de evolucionar hacia un perfil de organización flexible.

(Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.2. Tendencias relacionadas con los métodos de capacitación**

Encontramos un paraíso de oferta respecto a la capacitación, pero, sin duda, la tecnología es uno de los elementos de apoyo más importantes, la cual hoy en día ha adquirido un carácter fundamental, e incluso en ocasiones se llega a una sobreutilización y abuso de ésta.

En adición, se han implementado otros métodos que buscan principalmente impulsar el autoaprendizaje y la eficiencia del tiempo; entre los principales, coaching y e-learning. (Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.3. Tendencias respecto a los involucrados**

Generalmente contábamos con dos actores principales en la capacitación: un instructor, quien hoy se caracteriza más bien por ser un facilitador, y el capacitado, quien actualmente juega un rol activo, con mayor participación al momento de ser capacitado, sin embargo, en la actualidad encontramos un nuevo involucrado, el Estado, que se hace presente dando incentivos e incentivando a las organizaciones para que inviertan más recursos en capacitación. (Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.4. Tendencias en relación con el costo y financiamiento**

Respecto a los costos de la capacitación, hoy éstos tienden a ser compartidos entre la organización y el trabajador y poseen además múltiples financiadores, léase, la organización, el trabajador, el Estado e inclusive el cliente.

Al apostar por capacitación se apuesta también a una futura rentabilidad, sin embargo, el costo de vida tiende a ir en aumento, lo que pone en un dilema a quien desea capacitación entre destinar recursos a su diario vivir o invertir para capacitarse.

Este dilema ha impulsado a poner énfasis en lograr mayor optimización y eficiencia de los recursos, buscando alternativas de capacitación que reduzcan los costos, entre los que tenemos: focalización en la calidad, capacitación a empleados específicos, con la finalidad que éstos deriven en efectos positivos en la organización para aquellos trabajadores que no han sido capacitados. (Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.5. Tendencias enfocadas a los objetivos**

Se da gran importancia a contar con una estrategia clara, que permita conocer falencias en la organización; se busca, además, una capacitación con el fin de lograr beneficios colaterales, orientada hacia el logro de la estrategia y hacia el reconocimiento de los valores que desea reflejar la organización, dando énfasis especialmente al liderazgo y la motivación. (Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.6. Consideración, importancia y capacidades requeridas**

Hoy no solo las empresas están considerando de suma importancia la capacitación, al punto de incluirla en el presupuesto empresarial y focalizarse también

a la evaluación del proceso, sino que además los trabajadores están reconociendo que la capacitación es la única manera y la más viable para mantenerse vigentes. Por otro lado, las organizaciones buscan tener personal competente, calificado, por lo que se han enfocado en luchar para contar con trabajadores íntegros, que posean capacidades múltiples, capaces de trabajar en equipo, poniendo especial énfasis en el fomento de las capacidades blandas, como el liderazgo, la motivación, comportamiento, etc.

(Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.7. Tendencias relacionadas con el puesto de trabajo y remuneraciones**

Hoy más que nunca las empresas están interesadas en no realizar cambios bruscos de personal; por el contrario, quieren mantener a sus empleados actuales; por este motivo utilizan diferentes políticas de retención, con tendencia a mejorar el salario a aquellos trabajadores capacitados, por tanto, la responsabilidad de mantener un puesto de trabajo ha migrado principalmente desde la entidad al trabajador.

(Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.8. Tendencias en la capacitación con miras a efectos secundarios**

Se busca con mayor énfasis lograr efectos colaterales a través de la capacitación, se espera que además de aumentar la eficiencia y competitividad, ésta derive en otros efectos valiosos tanto para colaboradores como para la organización en sí, por tanto, se busca un cliente satisfecho, disminución de los accidentes laborales; se utiliza además como ablandador de posiciones y mejoramiento de la comunicación.

(Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.9. Tendencias respecto al tiempo empleado en la capacitación**

Hoy se busca un concepto de capacitación basado en un proceso continuo en el tiempo; en efecto, se tiende a privilegiar la constancia por sobre la profundidad; además, se está optando por cursos de capacitación más extensos, periodos más largos y considerables con el fin de lograr una capacitación más efectiva. (Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.6.10. Otras tendencias**

Una mayor delegación de funciones por parte de las organizaciones está derivando en mayores necesidades de capacitación, sin embargo, la escasez de recursos ha llevado a utilizar diferentes metodologías; una de ellas es el incentivo hacia el autoaprendizaje o “aprender a aprender”; otro método, la subcontratación, que ofrece a menudo buenos profesionales, frena a algunas empresas a invertir en capacitación, las cuales prefieren esta vía para cubrir las necesidades. Finalmente, se busca una sistematización del proceso, especialmente para la detección de necesidades. (Sánchez, H. et al, 2012)

#### **2.4.7. Diseñar talleres de capacitación desempeño laboral**

Aborda el desempeño laboral desde una adecuada gestión del talento humano, entendida como una premisa en la que se parte de la conformación de personas y organizaciones, gracias a ello es posible gestionar el talento humano entendida como un área específica actualmente y que comienza a predominar en cada organización.

Su dinámica contingencial y situacional, una gestión adecuada es parte también de la cultura organizacional constituida en la organización, se refleja en toda su estructura organizacional adoptada, se percibe en todo su contexto ambiental, los negocios en un modelo de gestión eficiente se articulan las conductas de los trabajadores a la de la organización, se plantea y practica un orden, pero se trata de ver a estos como socios, no como trabajadores obedientes, en ese sentido, se descentraliza el liderazgo al dotarles de cierto grado de autonomía, de ese modo se obtendrá en una organización capital intelectual aplicando la estrategia EVP (Employee Value Proposition) conocida por su traducción como una propuesta de valor al empleado.

Se ha roto con el esquema tradicional y fracasado de la administración que adolece de trabajadores aislados, horarios rígidos, preocupación por reglas y normas, subordinación total al jefe, dependencia de la jefatura, estricta alineación con la organización, por el contrario se trata de vivenciar con colaboradores en equipos, asumir metas negociadas y compartidas, preocuparse por los resultados, atender y satisfacer al cliente, vincular la misión y visión, generar interdependencia entre los equipos y colegas, promoción de la participación y compromiso, prioridad por la responsabilidad y la ética, proveer actividades, preocupación por el conocimiento, el talento y la inteligencia.

(Chiavenato, I., 2009)

#### **2.4.8. Componentes del modelo de gestión**

Una acorde gestión del talento humano debe contener a juicio de Chiavenato (2009, p. 8) los siguientes elementos: Aplicación de personas, Admisión de personas, Desarrollo

de personas, Compensación de las personas, mantenimiento de personas y evaluación de personas.

- *Desarrollo de personas.*

Es la forma de desarrollar a los colaboradores mediante la capacitación.

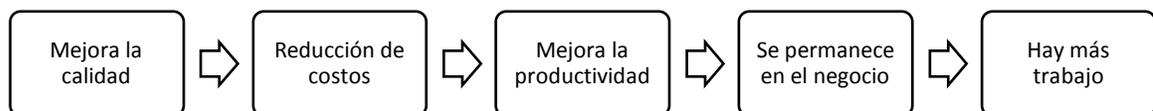
Comprende los procesos que se emplean para capacitar en conocimientos o incrementar el nivel personal y profesional, se incluye el entrenamiento a las personas gracias a programas de desarrollo de las carreras, de programas de integración y comunicación, son necesarios los especialistas o instructores como los comunicadores.

#### **2.4.9. Importancia de la capacitación de los trabajadores de una institución pública**

Durante el siglo XX, los empresarios japoneses propusieron la calidad como modelo de gestión, es así que el papel de los trabajadores en las organizaciones productivas.

*Figura 12*

*Reacción en cadena que provoca calidad.*



La reacción en cadena va a contribuir a la competitividad de una empresa, donde la calidad inicialmente a la productividad, y así se cometen menos errores, por lo que después aparece la necesidad de capacitar a los trabajadores para que realicen sus actividades bien desde la primera vez.

## 2.4.10. Recompensas del Desempeño laboral

### 2.4.10.1. Informales (Reconocimientos espontáneos)

Las recompensas informales, requieren un mínimo de planificación y esfuerzo y es el incentivo más poderoso que se puede utilizar es el reconocimiento personalizado e inmediato. Las motivaciones más importantes son: (Figuroa, C., 2018)

- *Reconocimientos sin costo:* Felicitar al empleado en el momento oportuno, llamarlo a la oficina para darle las gracias, manifestarle nuestra satisfacción por su desempeño y los resultados logrados.
- *Recompensas de bajo costo:* Una pequeña inversión de dinero permite aumentar notablemente la cantidad de estímulos. Por ejemplo: invitar a cenar a los empleados, escribir a mano las notas de agradecimiento.
- *Recompensas sociales:* El reconocimiento público agrega valor a la recompensa. Así se podría destacar los éxitos; expresar los reconocimientos y otorgar los premios en forma abierta y pública.
- *Comunicación:* Los empleados le dan gran importancia a obtener información sobre su trabajo, sobre su desempeño y sobre el curso de la empresa. Una forma muy utilizada es la de realizar reuniones informales (almuerzos, desayunos) entre empleados elegidos al azar y la gerencia, con el fin de debatir asuntos de interés.
- *Tiempo libre:* Se puede utilizar el tiempo libre como premio de diferentes maneras. (Figuroa, C., 2018)

#### 2.4.10.2. Formales (Reconocimientos predeterminados)

Las recompensas formales intensifican el efecto de las informales. Así se podría cada cuatro recompensas informales conceder un reconocimiento formal. Hay distintos tipos de programas de recompensas que se pueden implementar: (Figueroa, C., 2018)

- *Puntuación:* Algunas empresas utilizan sistemas de puntuación donde cada trabajador recibe cierta cantidad de puntos, a la que se añaden o restan puntos, de acuerdo al buen o mal desempeño.
- *Concursos:* Anunciar un premio a través de un concurso es una buena manera de mantener expectativas y de impulsar un buen desempeño.
- *Desarrollo personal:* Premiar a los empleados con capacitación contribuye no sólo a la motivación del personal, sino también al enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa
- *Ascensos:* Una recompensa a largo plazo es ascender a los mejores empleados o asignarle mayores responsabilidades, basado en el criterio del buen desempeño.
- *Sentido de Propiedad:* Una de las formas de reconocimiento consiste en tratar al empleado como si fuera uno de los dueños de la empresa, el éxito se debe compartir con los que ayudan a conseguirlo. Por ejemplo: entrega de acciones
- *Aniversarios:* Celebrar los aniversarios es una importante manera de agradecer la relación entre la empresa y la persona. Si bien no se premia el desempeño del

empleado, la permanencia y antigüedad de los empleados es relevante. (Figuroa, C., 2018)

#### **2.4.10.3. Por acciones y logros específicos**

Otra forma de recompensas es sobre tareas que contribuyen al mejoramiento de la organización. A continuación, se presentan diversos ejemplos de programas de incentivo destinados a alcanzar altos niveles de productividad y desempeño.

(Figuroa, C., 2018)

- *Recompensa para empleados excepcionales:* Una recompensa muy frecuente en las empresas es la del “empleado del mes”. Este tipo de recompensa cobra más importancia si en la selección intervienen los compañeros de trabajo.
- *Premio a la productividad y a la calidad:* No es tan frecuente como el anterior; pero para que los empleados sean productivos y se sientan satisfechos y motivados, el desempeño debe ser altamente recompensado y valorado.
- *Premios a las sugerencias de los empleados:* Se premian o reconocen, las sugerencias que los empleados puedan aportar a la organización. (Figuroa, C., 2018)

## **2.5. Hipótesis y Operacionalización de variables**

### **2.5.1. Hipótesis**

No existe relación significativa entre motivación laboral y el desempeño laboral de los Trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc” Distrito la Encañada - Cajamarca 2019, la cual es ineficaz e ineficiente.

### **2.5.2. Operacionalización de variables**

#### **2.5.2.1. Variable Independiente**

Es todo aquello que el experimentador manipula, debido a que cree que existe una relación entre ésta y la variable dependiente. (Pick, A. et al, 2002). En la Investigación la variable independiente es:

- *Motivación Laboral.* Son los procedimientos que incurren en una fuerza, mando y perseverancia de ahínco que ejecuta el individuo para lograr un propósito.

#### **2.5.2.2. Variable Dependiente**

Definida como los cambios sufridos por los sujetos como resultado de la manipulación de la variable independiente por parte del experimentador. (Pick, A. et al, 2002). En la Investigación la variable dependiente es:

- *Desempeño laboral.*

A continuación de detalla el cuadro de Operacionalización de variables.

Motivación y Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc” Distrito la Encañada - Cajamarca 2019.				
Categorías	Definición.	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
<b>Variable Independiente:</b>  Motivación Laboral	Factor que impulsa al ser humano a ser más competitivo, lograr los objetivos propuestos y alcanzar el éxito. Este factor busca en sí resaltar lo mejor de cada ser humano mostrando así sus logros, recompensas abarcando todas sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación intrínseca.</li> <li>Motivación extrínseca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción por el trabajo.</li> <li>Competencia profesional</li> <li>Promoción promocional</li> <li>Estatus.</li> <li>Tensión relacionada con el trabajo</li> <li>Presión del trabajo</li> <li>Relación interpersonal con sus jefes.</li> <li>Relación interpersonal con sus compañeros</li> <li>Monotonía Laboral</li> </ul>	<b>Técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observación.</li> <li>Fichas de resumen.</li> <li>(02) encuestas una de desempeño laboral y una de motivación</li> </ul> <b>Instrumento:</b>  Para el Procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS. Y la técnica de Pearson.
<b>Variable Dependiente:</b>  Desempeño Laboral	Esfuerzo de una persona poniendo en práctica sus habilidades, oportunidades obteniendo un rendimiento profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia del individuo</li> <li>Competencias para el Puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa y excelencia</li> <li>Integridad</li> <li>Comunicación a todo nivel</li> <li>Supervisión / acompañamiento</li> <li>Apertura para el cambio</li> <li>Calidad administrativa</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Trabajo con otras organizaciones</li> <li>Control interno</li> <li>Sentido costo - beneficio</li> <li>Toma de decisiones y solución del problema.</li> <li>Compromiso del servicio.</li> <li>Enfoque pragmático.</li> </ul>	

<b>Variable 1: Motivación Laboral</b>				
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de Valores</b>	<b>Nivel o Rango</b>
<b>Extrínseca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión relacionada con el trabajo</li> <li>• Presión del trabajo</li> <li>• Relación interpersonal con sus jefes.</li> <li>• Relación interpersonal con sus compañeros</li> <li>• Monotonía Laboral</li> </ul>	P1 al P5	<b>(1)</b> Nunca <b>(2)</b> Casi Nunca <b>(3)</b> A veces <b>(4)</b> Casi siempre <b>(5)</b> Siempre	Buena (85 – 115) Regular (54 – 84) Mala (23 – 53)
		P6 al 97		
<b>Intrínseca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción por el trabajo.</li> <li>• Competencia profesional</li> <li>• Promoción promocional</li> <li>• Estatus.</li> </ul>	P8	<b>(1)</b> Nunca <b>(2)</b> Casi Nunca <b>(3)</b> A veces <b>(4)</b> Casi siempre <b>(5)</b> Siempre	
		P9		
		P10 AL P11		
		P 12 AL P15		
		P16 AL P 18		
		P19 AL P 21		
		P22 AL 9 23		

<b>Variable 1: Desempeño Laboral</b>				
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de Valores</b>	<b>Nivel o Rango</b>
<b>Competencias del individuo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa y excelencia</li> <li>• Integridad</li> <li>• Comunicación a todo nivel</li> <li>• Supervisión / acompañamiento</li> <li>• Apertura para el cambio</li> </ul>	P1	<b>(1)</b> Deficiente <b>(2)</b> Regular <b>(3)</b> Bueno <b>(4)</b> Muy Bueno <b>(5)</b> Excelente	Buena (85 – 115) Regular (54 – 84) Mala (23 – 53)
		P2		
		P3		
		P4		
		P5		
<b>Competencias del puesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad administrativa</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo con otras organizaciones</li> <li>• Control interno</li> <li>• Sentido costo - beneficio</li> <li>• Toma de decisiones y solución del problema.</li> <li>• Compromiso del servicio.</li> <li>• Enfoque pragmático.</li> </ul>	P6	<b>(1)</b> Deficiente <b>(2)</b> Regular <b>(3)</b> Bueno <b>(4)</b> Muy Bueno <b>(5)</b> Excelente	
		P7		
		P8		
		P9		
		P10		
		P11		
		P12		
		P13		

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), a través de 1 profesional experto en el área de investigación y docencia universitaria con el grado académico de magister y doctor. El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Validez de contenido del instrumento de Motivación laboral y Desempeño laboral por juicio del experto:

Dr. Sánchez Días Sebastián  
 DNI: 09834807  
 Aplicable

## CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada, diseño descriptivo- explicativo correlaciona - transversal, no experimental.

### 3.2. Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación obedece a un modelo no experimental, descriptivo. Correlacional, transversal y analítico.

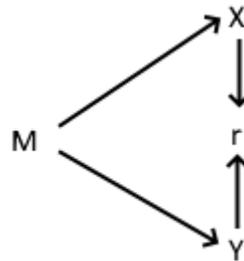
- **No Experimental.** El estudio del fenómeno es conforme se manifestó en su contexto natural; en consecuencia, los datos reflejan la evolución natural de los eventos, ajeno a la voluntad del investigador. (Hernández-Sampieri, et. al., 2010).

Porque se limitó a observar las características de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado el Rosario de Polloc durante el año 2019.

- **Retrospectiva.** La planificación y recolección de datos comprende un fenómeno ocurrido en el pasado. Durante la investigación se realizará en el año 2019. (Hernández-Sampieri, et. al., 2010)
- **Transversal.** La recolección de datos para determinar la variable, proviene de un fenómeno cuya versión corresponde a un momento específico del desarrollo del tiempo. (Hernández-Sampieri, et. al., 2010). En este aspecto, no existió continuidad en el eje del tiempo, sólo se dio en un tiempo determinado.

**Correlacional.** Un diseño de investigación correlacional mide una relación entre dos variables sin que el investigador controle ninguna de ellas. (Hernández-Sampieri, et. al., 2010).

En ese sentido se busca medir el grado de relación que existe entre las variables motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado el Rosario de Polloc durante el año 2019.



Donde:

M : 14 Trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado el Rosario de Polloc durante el año 2019.

X : Motivación.

Y : Desempeño Laboral.

r : Relación entre la Motivación y Desempeño Laboral.

### 3.3. Área de Investigación

Gestión Social y Pública y la Línea de investigación: Comportamiento Institucional, Competitividad y productividad.

### 3.4. Dimensión temporal y Espacial

La presente investigación se realizó en el Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Distrito de la Encañada, Provincia de Cajamarca, Región Cajamarca, durante el año 2019.

Presenta los siguientes datos:

- Ubigeo N° 060105.
- Latitud Sur  $7^{\circ}6'52.3''$  S (-7.11452740000), Longitud Oeste:  $78^{\circ}19'32.2''$  W (-78.32561927000)
- Altitud: 2974 msnm

### 3.5. Unidad de análisis, población y muestra

- *Población.* La población para la presente investigación está conformada por 14 trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado el Rosario de Polloc durante el año 2019.
- *Muestra.* 14 trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado el Rosario de Polloc durante el año 2019.

Siendo una muestra probabilística no se utilizó ninguna fórmula, se realizó por conveniencia, ya que, el número de trabajadores es finito y susceptible de medición.

### 3.6. Métodos

Alcance	Propósito de las Investigaciones.	Valor
<b>Descriptivo.</b>	Busca especificar las propiedades, a las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
<b>Correlacional.</b>	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relaciona aporta cierta información explicativa.

### 3.7. Técnica de Investigación

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información deseada para la elaboración de una investigación. Estas dependen en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado por la misma y pueden efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionario o encuesta. (González, P. M. et al, 2014)

A través de una encuesta se hará la recolección de datos aplicada a cada uno de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado “El Rosario de Polloc”, Distrito de la

Encañada, provincia de Cajamarca durante el año 2019; así mismo, se evaluará el desempeño en cuanto a sus funciones

### **3.8. Procesamiento de análisis de datos**

Para esto, la investigación con el apoyo de un asesor capacitado, observará de forma indirecta las variables a través de los indicadores de cada una de sus variables y dicha investigación se divide en tres etapas:

- *Primera etapa.* Será aplicada de manera abierta y exploratoria que consiste en una aproximación gradual y reflexiva al fenómeno, orientado por los objetivos de la investigación.

Para esto se utilizará una bitácora o diario de campo, que es un documento que sirve para registrar ideas, observaciones y hacer bosquejos del trabajo de investigación de tal forma que permita sistematizar ideas.

- *Segunda etapa.* En base a una actividad más sistemática, en términos de recolección de información (datos) para determinar si los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado “El Rosario de Polloc” Distrito de la Encañada se encontraron motivados al desempeñar sus labores, durante el año 2019. A través de programa SPSS aplicando la técnica de Pearson.

Recopilación de Información.

- *Tercera etapa.* Igual que las anteriores consiste de manera analítica y más profunda donde habrá articulación entre los datos y revisión de literatura.

### **3.9. Instrumentos**

- Observación.
- Encuesta.
- SPSS profesional y técnica de Pearson.

### **3.10. Aspectos Éticos de la Investigación**

En todo momento la presente investigación respetará principios y valores deontológicos respetando a los actores involucrados. En base el principio de respeto a la dignidad humana de la persona. Todos los participantes en la investigación fueron tratados con respeto, solicitando su consentimiento e informando el propósito de la investigación.

Así mismo, dentro de los aspectos éticos en el cual tienen como base la presente investigación es la transparencia y objetividad de la información, el derecho a la propiedad intelectual por ser citados como fuentes de información dentro del marco teórico.

Confiabilidad y validez representando gran importancia en la presente investigación como estándares de rigor científico porque las conclusiones de este estudio corresponden a la realidad de esta investigación

Cabe mencionar además el compromiso de los investigadores de visibilizar la investigación a través de un artículo científico.

## CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Descripción de los resultados

*Tabla 1*

*Edad*

<b>Edad</b>	<b>n°</b>	<b>%</b>
20-30 años	3	21.4
31-40 años	3	21.4
41-50 años	4	28.5
51-60 años	2	14.3
61 años a +	2	14.3
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Interpretación: En la presente tabla se muestra, que el 28.5% equivalente a 4 trabajadores se encuentra en el rango de 41 a 50 años de edad. Y margen mínimo equivalente al 14.3%, en el rango de 51 años a más. Finalmente se muestra que un 21.4% dentro del rango promedio de edad entre los 20 a 40 años de edad.

*Tabla 2*

*Sexo*

<b>Sexo</b>	<b>n°</b>	<b>%</b>
Masculino	11	78.6
Femenino	3	21.4
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

Interpretación: En la presente tabla se muestra, que el 78.6% equivalente a 11 trabajadores son varones y el 21.4% mujeres.

*Tabla 3*

*Estado Civil*

<b>Estado civil</b>	<b>n°</b>	<b>%</b>
Soltero	4	28.6
Casado	9	64.3
Conviviente	1	7.1
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

Interpretación: En la presente tabla se muestra, que el 28.6% equivalente a 4 trabajadores son solteros, el 64.3% son casados y por último el 7.1% convivientes.

Tabla 4

*Desempeño laboral*

<b>Desempeño laboral</b>	<b>n°</b>	<b>%</b>
Regular	4	28.6
Mala	10	71.4
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

Interpretación: En la presente tabla se muestra, el desempeño laboral donde se muestra que el 28.6% tiene un desempeño regular, un 71.4 % tiene un desempeño malo por diversos factores: ambientales, familiares, sociales, económicos, culturales. No existiendo un desempeño bueno.

Tabla 5

*Grado de Instrucción*

<b>Grado de instrucción</b>	<b>n°</b>	<b>%</b>
Primaria incompleta	1	7.1
Primaria completa	2	14.3
Secundaria incompleta	1	7.1
Secundaria completa	7	50.0
Superior técnica	1	7.1
Superior universitaria	2	14.3
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

Interpretación: En la presente tabla se muestra, que el grado de instrucción que mayor predomina en el centro Poblado el Rosario de Polloc es secundaria completa con un porcentaje del 50% de los trabajadores. Asimismo, un porcentaje mínimo equivalente al 7.1% cuentan con primaria incompleta. Por último, también existe un porcentaje del 14.3% de los trabajadores tienen en grado de educación de superior universitaria completa.

Tabla 6

Motivación laboral y desempeño laboral.

Desempeño laboral	Motivación laboral						Total	
	Buena		Regular		Mala		n°	%
	n°	%	n°	%	n°	%		
Regular	0	0.0	2	50.0	2	50.0	4	28.6
Mala	1	10.0	4	40.0	5	50.0	10	71.4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7.1</b>	<b>6</b>	<b>42.9</b>	<b>7</b>	<b>50.0</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>
<b>X<sup>2</sup> = ,467</b>							<b>P= 0.792</b>	

Interpretación: En la presente tabla se muestra, que el grado de instrucción que mayor predomina en el centro Poblado el Rosario de Polloc es secundaria completa con un porcentaje del 50% de los trabajadores. Asimismo, un porcentaje mínimo equivalente al 7.1% cuentan con primaria incompleta. Por último, también existe un porcentaje del 14.3% de los trabajadores tienen en grado de educación de superior universitaria completa.

El valor es de “sig” es de ,467 que es menor al 0.05 el nivel de significancia. Lo que significa que no hay una correlación significativa entre desempeño laboral y motivación laboral.

Tabla 7

Sexo en relación con motivación Laboral y desempeño laboral.

Sexo	Motivación laboral						Total	
	Buena		Regular		Mala		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Masculino	1	9.1	4	36.4	6	54.5	11	78.6
Femenino	0	0.0	2	66.7	1	33.3	3	21.4
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7.1</b>	<b>6</b>	<b>42.9</b>	<b>7</b>	<b>50.0</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>
<b>X<sup>2</sup> = ,990</b>							<b>p = 0.610</b>	

Sexo	Desempeño laboral				Total	
	Regular		Mala		n	%
	n	%	n	%		
Masculino	3	27.3	8	72.7	11	78.6
Femenino	1	33.3	2	66.7	3	21.4
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>28.6</b>	<b>10</b>	<b>71.4</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>
<b>X<sup>2</sup> = , 042</b>					<b>p = 0837</b>	

Tabla 8

Estado Civil en relación con motivación Laboral y desempeño laboral.

Estado civil	Motivación laboral						Total	
	Buena		Regular		Mala		n°	%
	n°	%	n°	%	n°	%		
Soltero	1	25.0	2	50.0	1	25	4	28.6
Casado	0	0.0	3	33.3	6	66.7	9	64.3
Conviviente	0	0.0	1	16.7	0	0.0	1	7.1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7.1</b>	<b>6</b>	<b>42.9</b>	<b>7</b>	<b>50.0</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>
<b>X<sup>2</sup> = 5,000</b>							<b>p = 0,287</b>	

Estado Civil	Desempeño laboral				Total	
	Regular		Mala		n	%
	n	%	n	%		
Soltero	0	0.0	4	0.0	4	28.6
Casado	3	33.3	6	66.7	9	64.3
Conviviente	1	100.0	0	0.0	1	7.1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>28.6</b>	<b>10</b>	<b>71.4</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>
<b>X<sup>2</sup> = 4,200</b>				<b>P = 0.122</b>		

Tabla 9

Grado de instrucción en relación con motivación Laboral y desempeño laboral.

Grado de Instrucción	Motivación laboral						Total	
	Buena		Regular		Mala		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Primaria incompleta	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	7.1
Primaria completa	0	0.0	2	100.0	0	0.0	2	14.3
Secundaria incompleta	0	0.0	1	100	0	0.0	1	7.1
Secundaria completa	1	14.3	3	42.9	3	42.9	7	50.0
Superior técnica	0	0.0	0	0.0	1	100.0	1	7.1
Superior universitaria	0	0.0	0	0.0	2	100.0	2	14.1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7.1</b>	<b>6</b>	<b>42.9</b>	<b>7</b>	<b>50.0</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

$X^2 = 8,571$   $p = 0.573$

Grado de Instrucción	Desempeño laboral				Total	
	Regular		Mala		n	%
	n	%	n	%		
Primaria incompleta	0	0.0	1	100.0	1	7.1
Primaria completa	1	50.0	1	50.0	2	14.3
Secundaria incompleta	0	0.0	1	100.0	1	7.1
Secundaria completa	2	28.6	5	71.4	7	50.0
Superior técnica	1	100.0	0	0.0	1	7.1
Superior universitaria	0	0.0	2	100.0	2	14.3
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>28.6</b>	<b>10</b>	<b>71.4</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

$X^2 = 4,550$   $P = 0.473$

## **4.2. Discusión de variables**

### **4.2.1. Variable Motivación**

La motivación hace referencia a un proceso responsable del deseo de la persona de lograr un gran esfuerzo para alcanzar los objetivos de la empresa, para satisfacer su necesidad. Es decir, de ese modo, cuando habla de motivación lo orienta a que es la acción de hacer algo, más por el contrario es cuan perseverantes somos para ejecutar una acción y poder alcanzar el objetivo deseado. En este caso la perseverancia exactamente se forma de la inspiración, y de esta inspiración formada se compone el estímulo que motivada a las personas.

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones. Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo. Concepto de motivación y su aplicación en las organizaciones, sino por el contrario, intenta dar un enfoque práctico que a su vez permita la reflexión sobre este tema cuya importancia y utilidad resulta incuestionable, a nivel personal y organizacional.

Se debe aceptar que la motivación del personal de la Municipalidad del Centro Poblado del Rosario de Polloc no es un transcurso directo, porque depende de diversos factores que interceden en el desempeño laboral, como son el aspecto económico,

personal, familiar, etc. El mismo, que puede ser calificado desde diversos aspectos y métodos, el cual puede variar con relación a los participantes que evalúan el desempeño.

Los trabajadores manifestaron que no reciben incentivos y/o reconocimientos; que perciben una remuneración acorde con el trabajo que realizan, las condiciones de trabajado y disposición de equipo y materiales son malas, las relaciones interpersonales tanto con los compañeros como con jefes inmediatos son relativamente malas. Así también, se hace mención que no reciben capacitación. A esto, se considera que para que un trabajador tenga un buen desempeño, además de estar motivado, debe estar capacitado, saber lo que la organización espera de él, tener disponibilidad de recursos, y que este identificado con la organización.

Así, se determina que la motivación se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, la organización tiene que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros.

La motivación se verá afectada de manera directa y positivamente, cuando los individuos experimentan recompensas por el desempeño en el trabajo, y que dichas recompensas sean percibidas como equitativas y justas.

#### **4.2.2. Variable Desempeño Laboral**

El desempeño individual, puede ser definido como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad. Es el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones entre otras

características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados. En este orden de ideas podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera de él.

El desempeño es el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño 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.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

La Evaluación del Desempeño (ED), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Aunque

la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

En relación con la ED en la administración pública, por lo general en las administraciones públicas el trabajo y el rendimiento son intrascendentes en lo que hace a la retribución y a la carrera de los funcionarios, siendo la evaluación, tal vez, el elemento de la Gerencia de Recursos Humanos que genera más pasiones, especialmente en el sector público.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados.

Se identifica el nivel de la variable desempeño laboral del personal de la Municipalidad del Centro Poblado El Rosario de Polloc, como malo, deficiente. Así mismo se logra observar que existe deficiencias tecnológicas, de comunicación, y de compañerismo.

Se muestra que entre la relación de motivación y desempeño laboral en el centro poblado el Rosario de Polloc. El valor es de “sig” es de ,467 que es menor al 0.05 el nivel de significancia. Lo que significa que no hay una correlación significativa entre desempeño laboral y motivación laboral.

Se determina que los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centra en el grado de instrucción, edad, en los deberes relacionados: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer su trabajo, los ascensos, la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento.

De los factores de desempeño laboral consistió en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto.

### **5.2. Recomendaciones**

Según el presente trabajo de investigación desarrollado se sugiere a los directivos de la Municipalidad de centro Poblado El Rosario de Polloc, implementar políticas de mejora

sobre condiciones laborales (beneficios laborales, derechos laborales, retribuciones), para fomentar un desempeño laboral óptimo.

Se recomienda a los futuros investigadores revisar documentos referentes a Motivación y desempeño laboral, para adquirir conocimientos referentes a la geolocalización y así, generar nuevas investigaciones.

Se recomienda implementar el área de Recursos Humanos en la Municipalidad de Centro Poblado El Rosario de Polloc, con la finalidad de que en dicha área se recepciones las sugerencias, problemas, ocurrencias, etc. A fin de poder atender a los miembros trabajadores de la municipalidad.

Por último, se debe implementar reuniones extraordinarias con la finalidad de interactuar; ya sea en almuerzos, comidas, paseos, juegos. Etc; para que se conozcan y compartan sus puntos de vista..

## LISTA DE REFERENCIAS.

Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°* (1 ed.): Ediciones Granica.

S.A.

Anónimo. (2019). *Teorías de motivación – McClelland*. Obtenido de

<https://www.gestiondeproyectos-master.com/teorias-de-motivacion-mcclelland/>

Atalaya, M. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*. Obtenido de

[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

Balbuena, F. (2020). *Teoría de McClelland*. Obtenido de

[https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-](https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-mcclelland#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20McClelland%20se,de%20tus%20compa%C3%B1eros%20de%20trabajo.)

[mcclelland#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20McClelland%20se,de%20tus%20compa%C3%B1eros%20de%20trabajo.](https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-mcclelland#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20McClelland%20se,de%20tus%20compa%C3%B1eros%20de%20trabajo.)

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las*

*organizaciones*. (Vol. 8a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (3 ed ed.): Mc Graw Hill .

Cueva, J. (2015). *Factores más usados en la evaluación de desempeño*. Obtenido de

[https://psicologiayempresa.com/factores-mas-usados-en-la-evaluacion-de-](https://psicologiayempresa.com/factores-mas-usados-en-la-evaluacion-de-desempeno.html)  
[desempeno.html](https://psicologiayempresa.com/factores-mas-usados-en-la-evaluacion-de-desempeno.html)

Enríquez, P. (2014). *Motivación y Desempeño Laboral de los empleados del Instituto de la visión*

*en México*. Universidad de Morelos.

- Figuroa, C. (2018). *Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a rango de jefatura por primera vez en su carrera*: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Figuroa-Carlos.pdf>
- Folgado, R. (2014). *Diseño y estimulación para mejorar el rendimiento laboral*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/economia/2014/06/10/5391ebc5ca474196668b458e.html>
- García, D. (2014). *Satisfacción Laboral: Una aproximación teórica*.
- González, P. et al. (2014). *Como ser mejor estudiante*: Editorial Universitaria.
- Hernández-Sampieri, et. al. (2010). *Metodología de la Investigación*: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores. S.A.
- Herrera, F. et al. (2004). *Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales*. (s. d. Revista Iberoamericana de Educación, Editor) doi:Revista Educación 33(2),153-170, ISSN:0379-7082,2009
- Huerta, F. (2017). *Motivación y Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad Provincia de Yungay, Ancash – 2016*: Universidad César Vallejo.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1985). *Organization and Managment: A systems and contingency approach*. McGraw-Hill College.
- Krench, D. y Crutchfield. (1963). *Egerton Ballachey, Individual in Society*. McGraw-Hill Education.

- León G. (2017). *La Motivación y el Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay - Huari, año 2017*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- López, C. (2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- LRH. . (2019). *Teoría de la equidad laboral de Stacey Adams*. Obtenido de Portal con artículos e información de actualidad sobre la gestión de RR.HH.: <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-equidad-laboral-de-stacey-adams/>
- Machuca, W. (2019). *Motivación laboral de los empleados de la Municipalidad de Comas – 2018*: Universidad César Vallejo.
- Manene, L. (2013). *Eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño del trabajo*. Obtenido de <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- Matos, F. (2013). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Medina, S. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina\\_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morales, F. (2019). *3 evaluaciones para medir el desempeño de tus colaboradores*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/evaluaciones-medir-el-desempeno-laboral/>

Ollais, N. (2018). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de los juzgados de subespecialidad comercial de la Corte Superior de Justicia de Lima 2018*: Universidad Tecnológica del Perú.

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*: Pearson Prentice Hall.

Pick, A. et al. (2002). *Cómo investigar el Ciencias Sociales*: Trillas.

Psicodiagnosis. (2021). Obtenido de

<https://psicodiagnosis.es/areaespecializada/tecnicasdeintervencion/lamodificaciondeconducta/index.php>

Rios, I. Y Vigo, Y. (2018). *La motivación y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo, en el periodo 2017*. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín.

Robbinson, S. . (1998. p. 90). *Fundamentos de comportamiento organizacional*: Prentice Hall.

Rodríguez, E. (2020). *La teoría de las necesidades de McClelland*. Obtenido de

<https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-de-mcclelland/>

Rojas, H. (2012). *Tres categorías de funcionario público*. *La Nación*.

Rubio, N. (2020). *El modelo jerárquico ERC de Alderfer: una teoría de la motivación*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/modelo-jerarquico-erc-alderfer>

Sánchez, H. et al. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su aditoria* (Vol. 32): Pensamiento & Gestión.

Obtenido de [http://www.redalyc.org\\*articulo.oa?id#64623932004](http://www.redalyc.org*articulo.oa?id#64623932004)

Sanín, J. y Salanova, M. (2014). *Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios.*

Santacruz, J. (2017). *La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, administración zonal Eloy Alfaro en el año 2016:* Universidad Central del Ecuador Sede Sur.

Valdés, H. C. (2020). *Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

Valdéz, C. (2020). *Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías.* Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#:~:text=%E2%80%9CMotivaci%C3%B3n%20es%20la%20voluntad%20para%20satisfacer%20alguna%20necesidad%20personal%E2%80%9D>.

# ANEXO

## ANEXO 1

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL

**Estado civil:**

**Sexo:** .....

**Grado de Instrucción:**

Esta encuesta recoge sus opiniones acerca de motivación, y le llevará unos 10 minutos completarla. Sus respuestas son anónimas, por lo que le solicitamos que conteste todas. Para ello debe responder:

Escala: nunca 1 casi nunca 2 A veces 3 Casi siempre 4 siempre 5

Nº	Enunciado	Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	siempre 5
1	Soy responsable en mi centro de trabajo					
2	Al final de la jornada laboral me encuentro muy cansado					
3	Con bastante frecuencia me he sorprendido fuera de la municipalidad pensando en cuestiones relacionadas con mi trabajo					
4	Me he visto obligado a emplear al tope toda mi energía y capacidad para realizar mi trabajo					
5	A veces mi trabajo perturba mi estado de ánimo o a mi salud					
6	Tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo					
7	Creo que mi trabajo es excesivo, no doy abasto con las cosas que hay que hacer					
8	La relación con mi superior es muy cordial					
9	Las relaciones con mis compañeros son buenas					
10	Mi trabajo en la municipalidad es el mismo de todos los días, no varía nunca					
11	Los problemas personales de mis compañeros de trabajo habitualmente me suelen afectar					
12	En mi trabajo me encuentro muy satisfecho					
13	Tengo muy poco interés por las cosas que realizo en mi trabajo					
14	Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena					
15	Estoy convencido que el puesto de trabajo que ocupo es el que me corresponde por capacidad y preparación					
16	Con frecuencia tengo la sensación de no estar capacitado para realizar mi trabajo					
17	Con frecuencia siento no tener recursos suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable					
18	Con frecuencia la competitividad, o el estar a la altura de los demás, en mi puesto de trabajo me causa estrés o tensión					
19	Tengo pocas oportunidades para aprender hacer					
20	Generalmente el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante					
21	Tengo muchas posibilidades de crecer profesionalmente					
22	Para organizar el trabajo de realizo, según mi puesto concreto o categoría profesional tengo poca remuneración					
23	El sueldo que percibo es muy adecuado					

## ANEXO 2

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

**Edad:**

**Estado civil:**

**Sexo:** .....

**Grado de Instrucción:**

Esta encuesta recoge sus opiniones acerca de motivación, y le llevará unos 10 minutos completarla. Sus respuestas son anónimas, por lo que le solicitamos que conteste todas. Para ello debe responder

Escala: Deficiente 1 Regular 2 Bueno 3 Muy bueno 4 Excelente 5

N°	Enunciado	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5
1	Soy responsable en mi centro de trabajo					
2	Al final de la jornada laboral me encuentro muy cansado					
3	Con bastante frecuencia me he sorprendido fuera de la municipalidad pensando en cuestiones relacionadas con mi trabajo					
4	Me he visto obligado a emplear al tope toda mi energía y capacidad para realizar mi trabajo					
5	A veces mi trabajo perturba mi estado de ánimo o a mi salud					
6	Tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo					
7	Creo que mi trabajo es excesivo, no doy abasto con las cosas que hay que hacer					
8	La relación con mi superior es muy cordial					
9	Las relaciones con mis compañeros son buenas					
10	Mi trabajo en la municipalidad es el mismo de todos los días, no varía nunca					
11	Los problemas personales de mis compañeros de trabajo habitualmente me suelen afectar					
12	En mi trabajo me encuentro muy satisfecho					
13	Tengo muy poco interés por las cosas que realizo en mi trabajo					
14	Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo vale la pena					
15	Estoy convencido que el puesto de trabajo que ocupo es el que me corresponde por capacidad y preparación					
16	Con frecuencia tengo la sensación de no estar capacitado para realizar mi trabajo					
17	Con frecuencia siento no tener recursos suficientes para hacer mi trabajo tan bien como sería deseable					
18	Con frecuencia la competitividad, o el estar a la altura de los demás, en mi puesto de trabajo me causa estrés o tensión					
19	Tengo pocas oportunidades para aprender hacer					
20	Generalmente el reconocimiento que obtengo por mi trabajo es muy reconfortante					
21	Tengo muchas posibilidades de crecer profesionalmente					
22	Para organizar el trabajo de realizo, según mi puesto concreto o categoría profesional tengo poca remuneración					
23	El sueldo que percibo es muy adecuado					

**ANEXO 3**



Local de la Municipalidad del centro Poblado el Rosario de Polloc



Deficiencias en el techo de la Municipalidad del centro Poblado el Rosario de Polloc



Deficiencias en las ventanas y servicios higiénicos de la Municipalidad del centro Poblado el Rosario de Polloc



Deficiencias en servicios higiénicos de la Municipalidad del centro Poblado el Rosario de Polloc



Deficiencias en el cableado y pisos de la Municipalidad del centro Poblado el Rosario de Polloc



Deficiencias en el tractor de la Municipalidad del centro Poblado el Rosario de Polloc, se muestran las llantas desinfladas

## ANEXO 4

### DE MANERA TRIMESTRAR SE RECOMIENDA REALIZAR ESTE FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO. .... ÁREA/SERV. ....  
 EVALUAD. ....  
 PUESTO ..... FECHA DE INGRESO. ....  
 EVALUADOR. ....  
 FECHA DE EVALUACIÓN. ....

Área del Desempeño	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
<b>Utilización de recursos.</b> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
<b>Calidad.</b> Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
<b>Oportunidad.</b> Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
<b>Responsabilidad.</b> Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiere supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
<b>Cantidad.</b> Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.						
<b>Conocimiento del Trabajo.</b> Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
<b>Compromiso institucional.</b> Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
<b>Relaciones interpersonales.</b> Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						

<b>Iniciativa.</b> Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
<b>Confiabilidad.</b> Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
<b>Colaboración.</b> Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
<b>Atención al Usuario.</b> Denuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
<b>Puntaje Total.</b>						
<b>Firma del evaluador:</b> (Director, Jefe de Departamento Asistencia; o, Jefe de Unidad Administrativa)	<b>Comentarios:</b>					