UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA
"PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS"

TESIS DE GRADO

FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS DE LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE SALUD "COSSMIL" DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Tesis para optar al Grado de Master

POR: FABIANA VELIZ RODRIGUEZ

TUTOR: Mgs. WILMA MARIELLA SUÁREZ GUZMÁN

La Paz – Bolivia

Diciembre, 2020

Dedicatoria

Con todo cariño y Amor a mis padres, por su apoyo constante, por llenar mi vida con sus valiosos consejos y ser pilares para cumplir esta meta, a mis hermanos por ser parte de mi vida y motivarme a seguir siempre adelante.

Agradecimientos

Quiero expresar un sincero agradecimiento, en primer lugar, a Dios por brindarme salud, fortaleza y capacidad, por ser la luz incondicional que guía mi camino. A la Universidad Mayor San Andrés, carrera de Psicología, Catedráticos, en especial Mgs. Mariella Suarez Asesora de la tesis, quien estuvo guiándome académicamente con su experiencia y profesionalismo. A mis amigos por su apoyo y colaboración de manera desinteresada, gracias infinitas.

ÍNDICE GENERAL

Página

RESUMEN ..... **xi**

ABSTRACT ..... **xii**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I **5**

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION **5**

1.1 ANTECEDENTES **5**

1.1.1 Antecedentes del Problema 5

1.1.2 Antecedentes Teóricos 8

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN **10**

1.2.1 Planteamiento del Problema 10

1.2.2 Formulación del Problema de Investigación 13

1.2.3 Preguntas complementarias de Investigación 13

1.3 OBJETIVOS **13**

1.3.1 Objetivo general 13

1.3.2 Objetivos específicos 14

1.4 HIPÓTESIS **14**

1.5 JUSTIFICACIÓN **14**

CAPITULO II **17**

MARCO TEÓRICO **17**

2.1 MOTIVACIÓN **18**

2.1.1 Antecedentes de la motivación laboral 18

2.1.2 Definición de Motivación 19

2.1.3 El desarrollo y la evolución del concepto de motivación 19

2.1.4 El Proceso Motivacional 20

2.1.5 Motivación y satisfacción 22

2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL **23**

2.2.1 Teorías de contenido 23

2.2.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1954) 23

2.2.3 El Modelo E-R-C (Alderfer, 1969) 25
2.2.4 Teoría Bifactorial (Herzberg, 1959) 26
2.2.5 Teoría de las Necesidades Aprendidas (McClelland, 1961) 28
2.2.6 Teoría X y Y (McGregor, 1960) 29
2.3 TEORÍAS DE PROCESO 30
2.3.1 Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) 30
2.3.2 Teoría del establecimiento de metas y objetivos (Locke, 1968) 32
2.3.3 Teoría de la Equidad y Justicia (Adams, 1968) 33
2.4 OTRAS TÉORIAS 34
2.4.1 Teoría de la Reducción del Impulso (Hull, 1952) 34
2.4.2 Teoría del Reforzamiento (Skinner, 1938) 35
2.4.3 Modelo de Fluir (Csikszentmihalyi, 1965) 37
2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES 38
2.5.1 Motivación intrínseca 39
2.5.2 Motivación extrínseca 40
2.6 FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN LABORAL 42
2.6.1 Factores Individuales 42
2.6.1.1 La personalidad 42
2.6.1.2 El ciclo vital 42
2.6.1.3 Las circunstancias individuales 43
2.6.1.4 El entorno social y cultural 44
2.6.1.5 El dinero 44
2.6.1.6. El reconocimiento y el elogio 46
2.6.1.7. El tiempo 46
2.6.1.8. Promociones y desarrollo profesional 47
2.6.1.9 Trato de calidad y elección de tareas 47
2.6.1.10 Autonomía 48
2.6.1.11 Formación 48
2.6.1.12 Acciones outdoor y recreación laboral 49
2.7 LOS MODELOS ORGANIZACIONALES 50
2.7.1 Las organizaciones tóxicas 50

2.7.2 Organizaciones liberadoras 51
2.7.3 Políticas de Estímulo 51
2.7.4 Gestionar la desmotivación laboral 57
2.7.5 Futuras Tendencias de la Motivación Laboral 58
2.7.6 Generaciones de trabajadores 58
2.7.6.1 Generaciones 58
2.7.7 Engagement y desarrollo profesional 60
2.8 DESEMPEÑO LABORAL 63
2.8.1 Definición 63
2.8.2 Componentes del Desempeño Laboral 65
2.8.3 Evaluación del Desempeño Laboral 66
2.8.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral. 66
2.8.5 Objetivos de la evaluación de desempeño 67
2.8.5.1 Qué se evalúa 68
2.8.6 Quién realiza la evaluación de desempeño 69
2.8.7 Métodos de evaluación de desempeño 70
2.8.8 Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño 71
2.9 MARCO CONTEXTUAL - CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR (COSSMIL) 72
2.9.1 Misión 72
2.9.2 Visión 73
2.9.3 Organización 73
2.9.4 Distribución 73
2.9.5 Gerencia de Salud 73
2.9.5.1 Estructura Organizacional de la Gerencia de Salud 74
2.9.5.2 Organigrama de la Institución 74
CAPITULO III 77
METODOLOGÍA 77
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 77
3.1.1 Tipo de Investigación 77
3.1.2 Diseño de investigación 77

3.1.3 Variables....77
3.1.4 Definición Conceptual....78
3.1.5 Definición operacional....79
3.2 POBLACIÓN Y SUJETOS....81
3.2.1 Situación Contractual....81
3.2.2 Tipo de muestra....82
3.2.3 Tamaño de la muestra....82
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN....82
3.3.1 Entrevistas....83
3.3.2 Cuestionarios....83
3.3.4 Descripción de las características de cada Instrumento....84
3.4 AMBIENTE DE INVESTIGACION....86
3.5 PROCEDIMIENTO....86
CAPITULO IV....88
PRESENTACION DE RESULTADOS....88
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN CON LA QUE SE TRABAJO....88
4.2 CUADROS COMPARATIVOS DE LA MOTIVACIÓN....90
4.2.1. MOTIVACION INTRÍNSECA....93
4.2.1.1 Análisis de la motivación intrínseca....94
4.2.2. MOTIVACION EXTRÍNSECA....94
4.2.2.1. Análisis de la motivación Extrínseca....95
4.3 DESEMPEÑO LABORAL....95
4.3.1. Productividad....95
4.3.1.1. Análisis de Desempeño Laboral (Dimensión productividad)....96
4.3.2. Competencia....97
4.3.2.1. Análisis del Desempeño Laboral (Dimensión competencia)....97
4.3.3. RELACIONES INTERPERSONALES....98
4.3.3.1. Análisis del Desempeño Laboral (Relaciones Interpersonales)....99
CAPÍTULO V....100
CONCLUSIONES....100
5.1 CONCLUSIONES....100

5.2 RECOMENDACIONES 102
BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA 104

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla 1: Distribución porcentual según edad.....81
Tabla 2: Situación contractual 81
Tabla 4: Encuesta motivacional dimensión intrínseca.....93
Tabla 4: Encuesta motivacional dimensión extrínseca.....94
Tabla 5: Encuesta desempeño laboral dimensión productividad 96
Tabla 6: Encuesta desempeño laboral dimensión competencia 97
Tabla 7: Encuesta motivacional dimensión relaciones interpersonales 98

ÍNDICE DE CUADROS

Página

Cuadro 1: Definición operacional..... 80
Cuadro 2: Relación nominal personal civil – Gerencia de Salud Gestión 2019..... 88

ÍNDICE DE FIGURAS

Página

Figura 1: Esquema del ciclo motivacional 17
Figura 2: Modelo del proceso de motivación 20
Figura 3: Fases centrales del Proceso de Motivacional Laboral 21
Figura 4: Diferencia entre motivación y satisfacción 22
Figura 5. La pirámide de Maslow 24
Figura 6: Pirámide de la Jerarquía de Necesidades de Maslow 26
Figura 7: Modelo Bifactorial de Herzberg. 26
Figura 8: Tipos de necesidades según la Teoría de McClelland 28
Figura 9: Representación Gráfica de la teoría “x” y “y” 29
Figura 10: Motivación Laboral 30
Figura 11: Establecimiento de Objetivos de Locke 32
Figura 12: Equidad e Inequidad Laboral 33
Figura 13: Proceso de aprendizaje acíclico según la Teoría del reforzamiento 36
Figura 14: Estado fluidez 37
Figura 15: Tipos de Motivación 38
Figura 16: La conexión necesidad/motivación/resultado 41
Figura 17: Dimensiones del desempeño 63
Figura 18: Staf Gerencia de Salud 74
Figura 19: Sección Administración Financiera 75
Figura 20: Sección Administración de Salud 75
Figura 21: Sección Fármacos 76
Figura 22: Sección Infraestructura y Equipamiento Médico 76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Página

Gráfico 1: Representación gráfica Motivación Intrínseca de acuerdo al Género..... 90
Gráfico 2: Representación gráfica Motivación Extrínseca de acuerdo al Género..... 90
Gráfico 3: Representación gráfica Motivación según edades 91
Gráfico 4: Representación gráfica Motivación Laboral de acuerdo a la Relación Laboral 92
Gráfico 5: Representación gráfica de la dimensión intrínseca 93
Gráfico 6: Representación gráfica de la dimensión extrínseca..... 95
Gráfico 7: Representación gráfica de la dimensión productividad..... 96
Gráfico 8: Representación gráfica de la dimensión competencia..... 97
Gráfico 9: Representación gráfica de la dimensión relaciones interpersonales 98

RESUMEN

La motivación es un tema de interés para las organizaciones, si se aplica de una buena forma, puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el buen desempeño laboral de los trabajadores, y así obtener mayores y mejores resultados. El desempeño se ve reflejado en las actividades que realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que estén motivados, encontrando los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en el trabajador, en pos del desarrollo de competencias y recompensas personales en bien de la organización.

Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los trabajadores es bajo para su desempeño laboral, estudio que se realizó con 65 trabajadores del personal administrativo de la Gerencia de Salud de "COSSMIL". La investigación es de tipo descriptivo correlacional y se utilizó cuestionarios escala de tipo Likert para medir el nivel de motivación y desempeño para así establecer la relación de ambas variables, los resultados obtenidos durante la investigación determinaron que los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación son bajos pero tienen relación con el nivel de desempeño laboral de este personal, por lo que el desempeño es limitado a las necesidades de la organización.

Palabras Claves: Motivación, desempeño laboral, organización.

ABSTRACT

The motivation is a major issue for the organizations, it can help to get higher productivity in the workers if it applies in a good way; it is important for good job performance of workers and, in that way, getting greater and better results.

The performance is reflected in the activities made in their working, all this depends on the form and way they are motivated, too; intrinsic and extrinsic factors allow the workers develop personal competitions and rewards and for the benefit of the organization.

During this investigation, it checked the motivation level of the workers is low for their performance, study conducted with 65 workers of Gerencia de Salud "COSSMIL" administrative staff. The investigation is descriptive correlational type investigation and Likert scale questionnaries were used for size the level of motivation and performance, to establish the relationship of both variables, the results obtained during the investigation decide the intrinsic and extrinsic motivation factors are low and they have a relationship with the work performance level of this staff, so the performance is limitated to the organization needs.

Keywords: Motivation, job performance, organization.

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar determinadas metas, representando un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. (Gonzales, 2008:48)

Por tanto, la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, provocándole sentirse mejor respecto a lo que hace, estimulándolo a que trabaje más, para obtener los logros personales y también aquellos que interesa a la organización. (Martínez, 2003).

La idea de motivar surge desde Frederick Taylor en la administración científica, donde los gerentes vinculaban la eficiencia laboral mediante un sistema de incentivos salariales, en el que tanto más producía el trabajador, más ganaba; el supuesto básico era entender por parte del gerente mucho más que el trabajador, quienes no se esmeraban no había recompensa; surge entonces un legado de remunerar a los vendedores por medio de las comisiones al que más unidades vendía de su producto. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009).

Es importante analizar la concepción particular de las personas y entender el desempeño dinámico en el que cada organización opera, para describir tanto a los directivos, ejecutivos y colaboradores que participan diariamente en cada una de sus funciones y su relación estricta con la motivación humana.

La motivación intrínseca impulsa una actividad guiada por sus talentos, donde favorece el aprendizaje, creatividad y perseverancia entre las personas, la autonomía es el motivador intrínseco más importante que consiste en una necesidad psicológica vital en la persona que hay que satisfacer para que inclusive no impacte a nivel fisiológico donde estas personas satisfechas tendrán menores niveles de cortisol y por lo tanto menor respuesta de ansiedad.

Asimismo, estudios mencionan, cuando un jefe promueve la autonomía, los trabajadores presentan mayor bienestar, satisfacción laboral y menor ausentismo, mejora la autoestima y poseen una actitud positiva y aumenta la productividad. (Fischman, 2020)

La motivación extrínseca, relacionada con las recompensas tangibles como los bonos e incentivos disminuyen la motivación intrínseca, ya que las personas hacen cosas solo para obtener las recompensas y solo durará mientras estas estén presentes, esta motivación no es la ideal para que la persona trabaje, pero puede servir como ayuda a la motivación intrínseca.

> *"Los factores extrínsecos son: la política, la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones interpersonales, salario, nivel laboral, y seguridad".* (López, 2005:33)

Por tanto, la motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad no solo de incentivarlos a que desempeñen sus actividades, sino también a que las realicen con agrado, lo cual asegura mejores resultados en las actividades y para la organización. (Reeve, 2010).

El desempeño laboral es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él, se hace necesario identificar, estudiar y analizar estos factores y su nivel de incidencia en la motivación laboral para determinar acciones que coadyuven a mejorarlo.

Actualmente, las organizaciones internacionales de éxito invierten en su personal, esto se debe a que en el mundo de hoy los factores de éxito ya no tiene que ver con el tamaño de la organización, la escala de producción o los bajos costos; estos factores han perdido importancia, en cambio ahora la rapidez de respuesta, así como la innovación de productos y servicios adquieren relevancia, esto se logra a través de las personas, las nuevas y diversas tendencias de recursos humanos han demostrado tener triunfo en sus organizaciones y sus resultados; en contraste, las organizaciones en Bolivia recientemente están implementando la gestión de los recursos humanos desde otras perspectivas.

En la presente investigación se puede observar que los procedimientos del manejo de personal utilizados por la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz son rígidos, obsoletos, desactualizados y lo más importante, no logran los resultados esperados en el personal, aspecto que tiene consecuencias en el logro de los objetivos institucionales.

Dentro de las dificultades que continuamente presenta la Gerencia de Salud están, la excesiva rotación de personal militar y civil que interfiere en el manejo administrativo, lo que conlleva a que las diferentes áreas presenten actividades inconclusas; además, otro factor a considerar se centra en parte del personal, quienes no cumple con el perfil adecuado para el cargo asignado, no logrando ejercer el trabajo con eficiencia y eficacia, generando baja productividad en la gestión administrativa. (Informe Auditoría especializada COSSMIL, 2017).

El propósito de esta investigación es determinar si los factores intrínsecos y extrínsecos de motivación influyen en el nivel de desempeño laboral del recurso humano de COSSMIL, propiamente en la Gerencia de Salud, con el fin de mejorar el rendimiento laboral y la imagen corporativa que actualmente tiene, desde una base teórica fundamentada para explicar la realidad de la problemática que se estudia, asimismo, el nivel de desempeño evaluado con base a los parámetros motivacionales identificados.

La investigación presenta cinco capítulos, los cuales desarrollaron en el estudio y análisis de las variables.

En el capítulo I, a través de antecedentes teóricos se aborda un estudio detallado de hechos sobresalientes del problema a investigar, cómo surge la motivación laboral en la industria y las primeras empresas, por otro lado, estudios que rescatan la importancia de la motivación en diferentes contextos internacionales y nacionales, como también se presenta la formulación del problema a investigar, objetivos, hipótesis y justificación.

En el capítulo II, se fundamenta las diferentes teorías de la motivación desde sus primeros avances, el desempeño laboral y su importancia dentro las organizaciones, también se describe el marco referencial de COSSMIL.

El capítulo III, abarca el diseño metodológico, el tipo de estudio descriptivo-correlacional como una forma de razonamiento para conocer las propiedades, características, niveles de actuación si la variable uno influye sobre la variable dos, apoyándose en la observación. La población que abarca este estudio son 65 personas, aplicando instrumentos como cuestionarios escala de tipo likert y entrevistas que permitieron identificar la situación que presenta la Gerencia de Salud COSSMIL de la ciudad de La Paz, respecto a la motivación del personal y que incide en los resultados.

Capitulo IV, mediante la tabulación de encuestas aplicadas al personal, se establece los resultados relacionados con la operacionalización de las variables, el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

Capítulo V, de acuerdo al objetivo general se descarta o no la hipótesis planteada, de tal manera de obtener y estructurar las conclusiones y recomendaciones, que la presente investigación buscó detectar mediante el estudio de las variables dentro del contexto organizacional.

Finalmente se presenta las referencias bibliográficas tomadas para desarrollar los antecedentes de la situación problemática.

CAPÍTULO I
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Antecedentes del Problema

Según Orozco (2013) la motivación laboral, surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo.

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres de artesanos a principios del siglo XVIII trajeron consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

El autor sostiene, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo.

Los primeros estudios concluirían, un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable y además, podría generar un buen clima laboral. A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar, qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, qué tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa. (García y Uscanga, 2008)

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación, como de la gestión organizacional. Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo. (Peiró, 1990)

El aburrimiento y la repetición de muchas tareas disminuyen la motivación, mientras que los contactos sociales sirven para crear, estimular, incentivar y sostener la actividad en las organizaciones, por lo que los gerentes están en condiciones de identificar y reconocer las necesidades sociales de los empleados y hacer que se sientan útiles e importantes otorgándoles un incentivo motivacional. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2010)

Etudios en Bolivia asumidos y publicados por la Universidad Andina Simón Bolívar (2020) destacan, un tercio de los trabajadores del país no reciben ningún tipo de motivación en su fuente laboral. Los principales desmotivadores de los trabajadores identificados son la falta de autonomía (15%), el no tener desarrollo profesional (14%), la carencia de oportunidades de aprendizaje (13%) y el sentimiento de lo que se hace no es útil (13%), todos factores internos que no cuestan dinero, mientras que los externos sí requieren de recursos para su aplicación, además están el trato injusto, el exceso de carga laboral, el trato verbal negativo del supervisor, el salario sin equidad, la lentitud y burocracia, la ausencia de un inspector íntegro, la incoherencia del controlador, y la falta de estructura y equipamiento. Los supervisores, sin embargo, perciben el problema de una forma diferente. Para ellos, los principales factores que desincentivan a los trabajadores son el salario bajo (46%), el exceso de carga laboral (33%) la infraestructura y equipamiento inadecuados (21%).

Razón por la que las organizaciones en Bolivia consideran a los recursos humanos como parte funcional operativa para el desarrollo de los resultados, sin velar las necesidades motivacionales y condiciones laborales óptimas para un buen desempeño laboral de los trabajadores.

Con base en los antecedentes señalados, en la presente investigación se pretende analizar y establecer si los factores intrínsecos o extrínsecos de la motivación tienen relación en el nivel de desempeño laboral del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz.

En el marco de la Psicosociología Organizacional, las empresas, industrias y organizaciones internacionales, hoy en día dan más importancia a los factores motivacionales, condiciones adecuadas de trabajo, velando las demandas de sus empleados y el grado de satisfacción laboral, una "calidad de vida" que favorece tanto a la persona y su bienestar emocional como los resultados de crecimiento que esperan alcanzar con éxito. (Amaru, 2008)

Las organizaciones líderes han adoptado las mejores prácticas motivacionales para conseguir ventajas competitivas; poder identificarlas y gestionarlas, ha sido un paso determinante para alcanzar la excelencia.

Organizaciones que expanden desarrollo organizacional como Facebook, Zara, Nokia, Google, Apple y Lego están entre las empresas a las que cualquier empleado desearía pertenecer, por el excelente ambiente laboral que se practica, el cual va más allá del salario: estabilidad, formación continua, buen ambiente laboral y capacitación continua. Posicionándoles en los mejores lugares para trabajar, brindan a los colaboradores satisfacción laboral, bienestar y oportunidades de desarrollo profesional y personal. (Cerón Ruiz, 2015)

Las organizaciones internacionales hoy en día buscan el continuo desarrollo y bienestar de sus empleados, brindando condiciones adecuadas y satisfactorias para un óptimo desempeño. Por el contrario, aquellas que aún se encuentran con una cultura organizacional muy cerrada, tienden a presentar bajos niveles de productividad, ausencia de crecimiento de los recursos humanos y cierre de empresas en algunos casos.

En el contexto boliviano, la cultura organizacional está incursionado en las empresas privadas en gran mayoría y públicas en menor grado, aún no se ha determinado con exactitud la importancia de la gestión de recursos humanos en cuanto su contribución y colaboración al

desarrollo organizacional, siendo un proceso lento, que aún requiere de mayor apoyo de profesionales capacitados el área del comportamiento organizacional.

1.1.2 Antecedentes Teóricos

En la tesis titulada: La gestión de la motivación organizacional en el enfoque de la teoría Herzberg, tuvo como objetivo analizar la teoría de motivación de Herzberg en los trabajadores con una muestra de 104 personas, este fue un estudio de tipo descriptivo que llegó a la conclusión de que los factores motivadores extrínsecos e intrínsecos están presentes en la percepción de todos los trabajadores del mencionado estudio con un coeficiente de correlación múltiple de 0.9931. (Martín, 2011)

El trabajo de tesis de maestría: La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño laboral, cuyo objetivo fue: Analizar la incidencia de la motivación laboral que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces Multiviviendas C.A- Venezuela, la población fue de 12 personas las mismas que trabajan en la empresa; los resultados de esta investigación concluye que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la Filosofía de Gestión de la empresa, sin embargo, la otra parte significativa de la población, reflejan en las entrevistas no conocer a profundidad dichos elementos. (Delgado, 2012)

Según el autor, los hallazgos obtenidos se deben a que no hay un proceso de inducción al momento del ingreso de un nuevo empleado a la organización; con respecto al desempeño y la motivación laboral, se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. (Delgado, 2012)

En la tesis titulada: Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y precepción de factores psicosociales (Jaén, 2010), tuvo como objetivo determinar

la influencia de las variables de motivación, personalidad y factores psicosociales del entorno de la organización para determinar el rendimiento en los trabajadores con una muestra de 16 personas, fue un estudio descriptivo correlacional, llega a la conclusión de que se encontró una relación positiva y significativa entre motivación y la evaluación del rendimiento con un $p< 0.01$ y $p<0.05$ respectivamente.

En la investigación, La Motivación en el Aprendizaje de la Iniciación del Fútbol en la Institución Educativa Porteño, se comprobó que la utilización de la motivación extrínseca en el grupo experimental es significativa para el desarrollo y aprendizaje de la iniciación de este deporte, en los niños del tercer grado de menciona unidad ubicada en la ciudad de Puno. Después de aplicar la motivación extrínseca en las sesiones de aprendizaje se pudo observar que el grupo experimental tuvo diferentes cambios de superación en los fundamentos técnicos básicos del fútbol, con una escala de valoración buena y excelente. (Alan C.y Franklin Y., 2011)

En la investigación de tesis: Motivación y Satisfacción Laboral en la Empresa Joe Banana de la Ciudad de La Paz- Bolivia, se establece que la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en mencionado negocio, porcentualmente el nivel de motivación es mayor al nivel de satisfacción, debido a los elementos encontrados en la investigación. La variable motivación, así como la variable satisfacción laboral se relacionan en cuanto a los factores intrínsecos (factores motivacionales, necesidad de logro, necesidad de afiliación) que se sobre ponen a los extrínsecos (factores de higiene o mantenimiento, necesidad de poder, retribución económica, seguridad y estabilidad). (Calderón, 2017)

Por otra parte, en la investigación: La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional en empresas Copelec, al respecto expone que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente. Permite alcanzar los logros establecidos en búsqueda continua del más alto desempeño posible, también propone un conjunto de herramientas político gerenciales, que se espera que el directorio de la empresa considere aplicar a sus trabajadores para mejorar la motivación y por ende la productividad en la misma, y así conseguir que los

empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación. (Lagos, 2015)

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del Problema

La desmotivación de los trabajadores es un gran problema para las empresas y organizaciones, sea cual sea su tamaño, porque necesariamente afecta al rendimiento; aunque también es verdad que toda persona sin motivación atraviesa una situación de riesgo para su salud emocional y psicológica. (Villena, 2011)

Según un estudio asumido por la Universidad Andina Simón Bolívar (2020) destacan, los bajos niveles de satisfacción laboral que hay en las empresas, sumados a un eventual mal carácter y favoritismo político de los jefes, pueden causar en los empleados problemas de salud, desempeño (desgano), falta de lealtad, compromiso, además de una alta rotación del personal, por gente que abandona su cargo. (UASB, 2020)

En mencionado estudio, se destaca que los principales desmotivadores de los trabajadores identificados, son la falta de autonomía (15%), el no tener desarrollo profesional (14%), la carencia de oportunidades de aprendizaje (13%) y el sentimiento de lo que se hace no es útil (13%). Todos los factores internos que no cuestan dinero, mientras que los externos sí requieren de recursos para su aplicación.

De igual forma están, el trato injusto, el exceso de carga laboral, el trato verbal negativo del supervisor, el salario sin equidad, la lentitud y burocracia, la ausencia de un inspector íntegro, la incoherencia del controlador y la falta de estructura y equipamiento (condiciones ambientales).

Los supervisores, sin embargo, perciben el problema de una forma diferente. Para ellos, los principales factores que desmotivan a los empleados son el salario bajo (46%), el exceso de

carga laboral (33%) la infraestructura y equipamiento inadecuados (21%). “Como los jefes tienen poco control sobre el sueldo se limitan a amenazar, a castigar. Creen que no hay otra forma de que las personas mejoren su desempeño”. (M. Suárez, 2018)

Según Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) mencionado por Marín (2003) considera que las deficientes condiciones de la fuente laboral, una mala administración de la empresa y un erróneo estilo de dirección, determinan normalmente insatisfacción del trabajador, en cambio, una buena política, como la administración justa, condiciones laborales adecuadas, reconocimiento al logro, trabajo interesante y promoción indicarán por sí mismos satisfacción en el trabajo, mientras que su ausencia conduce a la insatisfacción.

Los directivos deben tener muy en cuenta estos factores, lo más importante de toda organización es el capital humano con el que cuentan. Si los empleados están contentos, motivados y satisfechos, multiplicarán sus esfuerzos por mejorar en su labor. Por lo que los encargados de motivar a los empleados inicialmente, debe analizar las necesidades de cada persona que pertenece a la organización; conociéndolas podrá decidir cuál es el mejor método que se puede aplicar en cada momento.

Es importante mencionar que los empleados son como los dedos de la mano, ninguno es exactamente igual al otro. Por lo que la motivación entonces es entendida como el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales, si esta persona no encuentra una manera de satisfacer sus necesidades personales, que naturalmente éstas varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

El objeto de esta investigación inicialmente es identificar la motivación y cómo influye en el nivel de desempeño laboral alcanzado, que consecuencias trae a nivel individual como organizacional, siendo este contexto laboral dirigida por oficiales militares quienes supervisan el trabajo de técnicos profesionales en diferentes áreas.

Dentro las problemáticas por las cuales atraviesa esta organización, está la ausencia de procedimientos para la selección y reclutamiento del personal que van acorde a los requerimientos del cargo y los profesionales no cumplen el perfil adecuado, la ausencia de experiencia en el área de trabajo y otros criterios de selección, siendo que se ha dejado de lado la importancia de contar con un equipo de trabajo que posea las competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo.

Otro factor que se logró observar, es la tergiversación del reglamento interno de personal, generando problemas para el manejo adecuado de recursos humanos, no se cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo y el sistema de inducción es inadecuado, no se realizan programas de capacitación de manera continua y la evaluación de desempeño es muy ambigua, no logra ninguna finalidad para bien de los trabajadores.

Los procesos de contratación son muy recurrentes para cada puesto de trabajo lo que genera bastante rotación, poco compromiso en el puesto de trabajo, porque el personal no cuenta con ningún tipo de beneficio social (vacaciones, aguinaldos, primas, seguro de salud) además que se pierde recurso humano capacitado, siendo un perjuicio para la institución.

Por lo tanto, con la presente investigación pretendió conocer cómo o en qué medida los factores motivacionales (intrínsecos y extrínsecos) tienen relación en el nivel de desempeño laboral; indagar la forma en que el personal asume y ejerce sus funciones diarias, que es lo que los impulsa a mantener esa fuente de trabajo.

En qué medida les afecta todo lo aprendido a nivel profesional, cuáles son sus aspiraciones respecto al puesto, cuanto afecta en su rendimiento el recibir memorándums de felicitaciones o llamadas de atención, cuanto les influye el contar con las prestaciones de seguro de salud, aumentos de salario, la permanencia en el cargo, la satisfacción que tiene al desempeñar ese cargo, el sentido de responsabilidad en el trabajo encomendado. Con todo ello se pretende identificar qué factores intrínsecos y extrínsecos son más atribuibles en su nivel de desempeño.

1.2.2 Formulación del Problema de Investigación

¿Cuál es la relación de los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación con el nivel de desempeño laboral del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz?

1.2.3 Preguntas complementarias de Investigación

¿Qué factores de la motivación intervienen en el nivel de desempeño laboral en el personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz?

¿Qué factores intrínsecos influyen directamente en la motivación del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz?

¿Qué factores extrínsecos influyen directamente en la motivación del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz?

¿Existe correlación entre el nivel de desempeño laboral alcanzado y la influencia de los factores motivacionales del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la Ciudad de La Paz?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar qué factores intrínsecos o extrínsecos de la motivación tienen mayor relación en el nivel de desempeño laboral del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir que factores de la motivación intervienen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la Ciudad de La Paz.

- Identificar los factores intrínsecos que influyen directamente en la motivación del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la Ciudad de La Paz.

- Identificar los factores extrínsecos que influyen directamente en la motivación del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la Ciudad de La Paz.

- Analizar la correlación entre el nivel de desempeño laboral alcanzado y la influencia de los factores motivacionales del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la Ciudad de La Paz.

1.4 HIPÓTESIS

H1. Los factores intrínsecos tienen mayor relación en el nivel de desempeño laboral alcanzado del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la Ciudad de La Paz.

H2. Los factores extrínsecos tienen mayor influencia en el nivel de desempeño laboral alcanzado del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la Ciudad de La Paz.

H3. Los factores intrínsecos y extrínsecos no tienen ningún tipo de relación en el desempeño laboral del personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la Ciudad de La Paz.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Según Gonzáles (2008) la empresa es un ente que por sí solo no puede alcanzar sus objetivos, ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas para que funcione de forma

normal, pero si lo que desea es que funcione de manera excelente, esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Los procesos de motivación son esenciales para que el empleado se sienta satisfecho en su lugar de trabajo, brindando beneficios a la organización, optimizando sus procesos y el tiempo invertido en reclutar y seleccionar colaboradores, de esta manera, los recursos pueden ser utilizados para la motivación, permitiendo tener idealizados a los colaboradores. Además, al obtener resultados positivos, crea una adecuada imagen de marca de talento humano, esto es provechoso para la organización debido a que tienen la oportunidad de tener mejor talento humano y mejorar sus procesos. (Ramirez, 2020)

Estudios revelan que cuando un empleado se siente feliz en su ámbito de trabajo: es más productivo (50%), se compromete más con la organización (30%), está más motivado (10%) y afianza su sentido de pertenencia (10%). Por otra parte, los especialistas señalan que las capacidades y aptitudes más promovidas a partir de esta orientación son: la flexibilidad (50%), el optimismo (30%) y la adaptación (20%). (Tendencias en Recursos Humanos, 2019)

El propósito es aportar al conocimiento existente sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación, como instrumento fundamental del comportamiento laboral dentro las nuevas tendencias de recursos humanos. Con el objetivo de que la gerencia de salud aumente su productividad, cuyos resultados podrán reflejarse en el desempeño alcanzado.

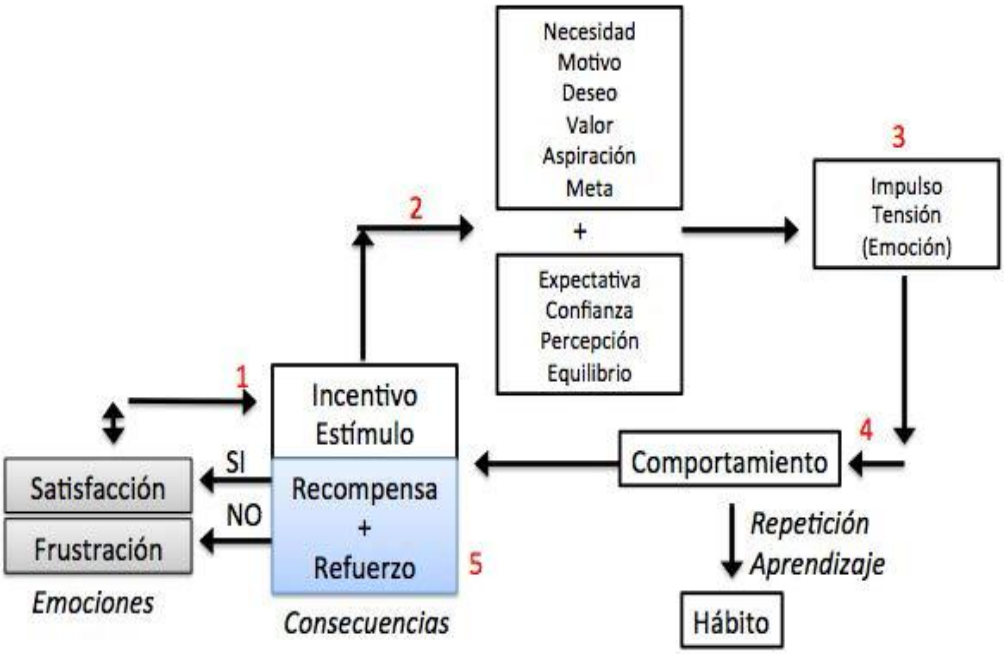
Por tanto, incrementar la productividad y calidad de servicios en las organizaciones, se debe involucrar al trabajador, a través de la motivación la cual influirá positivamente en el grado de desempeño. Con base a la información que se obtenga, se pretende cambiar mecanismos

motivacionales en bien del personal y la organización, que contribuya a resultados notables incidiendo en la formación constante del personal.

También, se busca alinear los objetivos específicos de la Gerencia de Salud con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos cotidianos que conllevan al alcance de objetivos institucionales.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

Figura 1: Esquema del ciclo motivacional



Fuente: (Valderrama, 2010)

La figura 1, resume el ciclo motivacional completo a través de sus cinco etapas. Motivar (1) es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo (3) que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5). (Valderrama, 2010)

2.1 MOTIVACIÓN

2.1.1 Antecedentes de la motivación laboral

La llegada de la industrialización y la desaparición de talleres artesanos a principios del siglo XVIII, trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución que forjó a que se empiece a cobrar importancia en cuanto el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto. Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se relaciona la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

La importancia que en la actualidad las empresas conceden a la motivación del trabajador se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores. (Robbins, 2004:173).

2.1.2 Definición de Motivación

Adentrarse en la motivación, es conocer que proviene de “moveré” en latín, significa poner algo en marcha. Es el comportamiento y la actuación para influir en el personal de una empresa. La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. (González, Martín y Olivares, 1999)

En este entendido, la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias y dicho desenvolvimiento está orientado, siempre dirigido hacia algún objetivo. (Drucker, 1993)

Por tanto, la motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

En el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, donde el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

2.1.3 El desarrollo y la evolución del concepto de motivación

La motivación tiene origen y remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos.

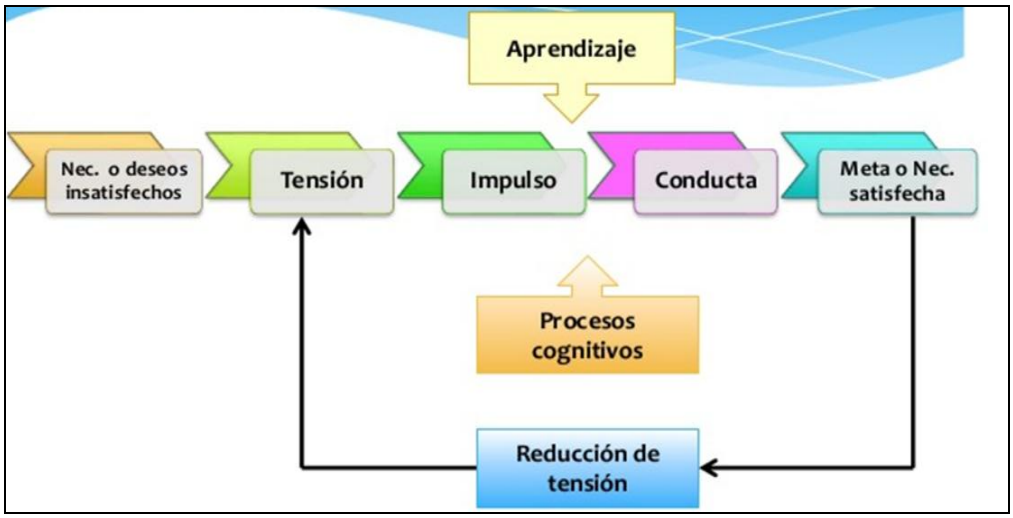
En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad, según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana (Reeve, 2010).

El interés de estas teorías se basa en cuatro características principales:

- Conocimiento e identificación de los componentes centrales de la motivación laboral.
- Elaboración de modelos adecuados para su investigación.
- Contrastación empírica de los modelos y teorías propuestas.
- Derivación de resultados de interés para la aplicación en la gestión empresarial.

2.1.4 El Proceso Motivacional

Figura 2: Modelo del proceso de motivación



Fuente: (Dueñas Castillo, 2020)

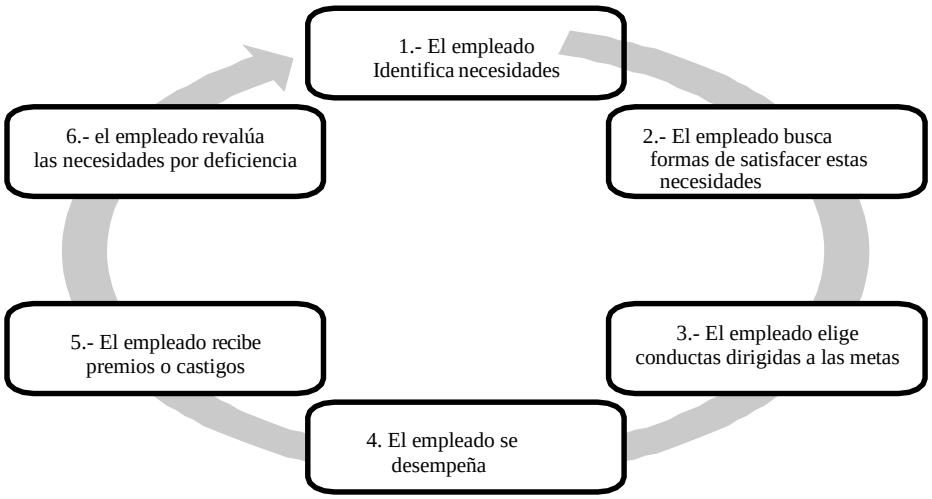
Al enfocar la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes.

- Homeostasis: es decir en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo: Es cuando se genera una necesidad-estado de tensión: La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento: Dicha circunstancia al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo entorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estimulo se presente.

Sin embargo, cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable puede llevar a ciertas reacciones, destacando las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Apatía y desinterés.

Figura 3: Fases centrales del Proceso de Motivacional Laboral



Fuente: (Hellriegel, Slocum, & John, 2016)

Se inicia con la identificación de las necesidades de una persona. Estas son las deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas pueden ser psicológicas (como el reconocimiento), fisiológicas (como el requerimiento del agua, aire o alimento) o sociales (como las amistades). Es frecuente que dichas carencias actúen como energizadores. Es decir, crean tensiones internas en la persona, que le resultan incómodas por lo que es probable que haga un esfuerzo para reducirlas o eliminarlas.

La motivación se encamina hacia las metas, por tanto, este es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. A menudo, estas son una fuerza impulsora en el empleado, y alcanzarlas puede reducir de manera significativa las necesidades. Por ejemplo, algunos muestran un poderoso impulso por avanzar en su carrera profesional y la expectativa de que trabajando horas extra en proyectos muy visibles conducirá a ascensos, aumentos de sueldo y mayor influencia.

Con la creencia de que ciertas conductas específicas son capaces de superar esta tensión, actúan para aminorarla. Quienes luchan por mejorar, pueden tratar de trabajar en problemas importantes para la organización con el fin de mejorar su posición e influencia con la administración de nivel superior. Los ascensos y aumentos de sueldo son dos de las formas en que las empresas intentan mantener las conductas deseables. Se trata de señales (retroalimentación) para que los empleados comprendan si son adecuadas sus necesidades de progreso y reconocimiento, y sus conductas. Una vez que estos reciben premios o castigos, reconsideran sus necesidades. (Hellriegel, Don y Slocum, Jr, John W., 2016)

2.1.5 Motivación y satisfacción

Figura 4: Diferencia entre motivación y satisfacción

Fuente: (Koontz & Weihrich, 1998)

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado, ya experimentado. (Koontz, Harold y Weihrich, Heinz., 1998:504)

2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Las teorías motivacionales están divididas, en función del objeto de estudio:

- Teorías de contenido
- Teorías de proceso

Las teorías de contenido fueron las primeras hipótesis desarrolladas desde el punto de vista temporal. Éstas estudian y consideran aspectos o elementos que motivan a las personas, mientras que las teorías de proceso, se centran en los pasos del pensamiento por el que éstas se motivan.

2.2.1 Teorías de contenido

Dentro de las teorías de contenido se destacan las siguientes, por el aporte que realiza a este estudio:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954)
- El modelo E-R-C (Alderfer, 1969)
- Teoría bifactorial (Herzberg, 1959)
- Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland, 1961)
- Teoría X e Y (McGregor, 1960)

2.2.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1954)

Maslow señala que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales

(afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción). Estas necesidades humanas están ordenadas según una jerarquía, donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior. (Santrock, 2002).

Figura 5. La pirámide de Maslow

Fuente: (Santrock, 2002)

Las necesidades se satisfacen en el siguiente orden:

a) Primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y
b) Las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización).

Esto es porque las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas y luego ascender en la búsqueda de satisfacer aquellas más complejas.

Un aspecto importante en la Teoría de Maslow, resalta que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores (Robbins y Coulter, 2005). Esto implica que para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles

satisfacer sus expectativas insatisfechas. A pesar de que existe escasa evidencia empírica que respalde la Teoría de Maslow, esta goza de amplia aceptación.

La literatura no apoya la existencia de la jerarquía exactamente como fue concebida por el autor. Asimismo, se señala que esta teoría puede oscurecer las diferencias de las necesidades secundarias que varían según las personas y las culturas.

No obstante, existe evidencia empírica que apoya la división de las necesidades en primarias y secundarias. Además, se ha demostrado que dichas expectativas motivan a las personas son aquellas que no están satisfechas.

2.2.3 El Modelo E-R-C (Alderfer, 1969)

El planteamiento de Davis y Newstrom (1993) considera que Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, remodeló la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas planteada anteriormente por Maslow dándole una nueva visión. A la jerarquía planteada por Alderfer se le denomina la Teoría ERC (Existencia-Relación- Crecimiento) y se diferencia de la de Maslow en tres aspectos:

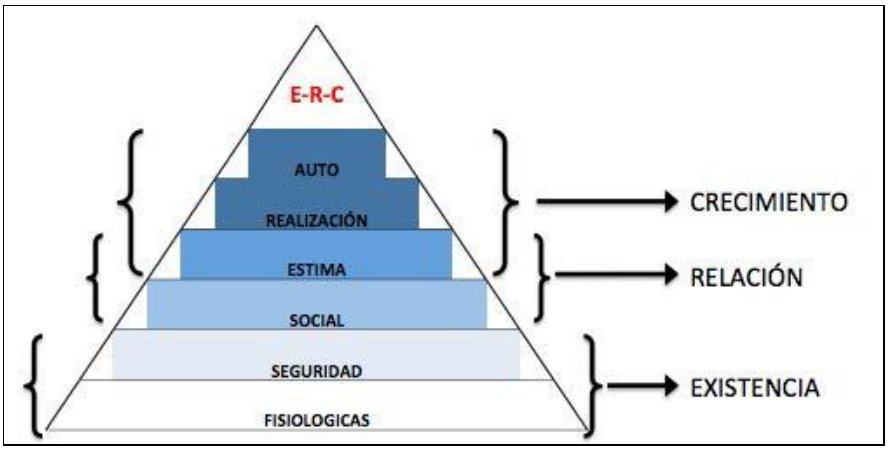
1. Necesidades de Existencia: En este conjunto se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó como necesidades fisiológicas y de seguridad.

2. Necesidades de Relación: Afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.

3. Necesidades de Crecimiento: Por último, las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización.

Figura 6: Pirámide de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Modificada por Alderfer



Fuente: (Davis & Newstrom, 1993)

En el momento que aparece una nueva necesidad, no es imprescindible que se hayan satisfecho de manera completa las de nivel inferior para que ésta ejerza como un estímulo motivador.

El orden ascendente de la teoría de Maslow no es el único modo de ir satisfaciendo las necesidades. Las personas pueden retroceder en los diferentes niveles con el objetivo de volver a satisfacer de nuevo una expectativa ya satisfecha anteriormente. (Davis y Newstrom, 2003)

2.2.4 Teoría Bifactorial (Herzberg, 1959)

Figura 7: Modelo Bifactorial de Herzberg.

Fuente: (Bonillo y Nieto, 2002).

Frederick Herzberg desarrolla una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional, estudia y analiza la motivación laboral bajo una perspectiva externa, desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores. Este modelo planteado por Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: Los factores higiénicos y los motivacionales.

Mencionado autor, centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Esta teoría subraya la importancia de las características del puesto y las prácticas organizacionales. Herzberg consideraba que el trabajo es la actividad más importante del individuo. De acuerdo a ello, concluyó que la satisfacción y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas (modelo de dos factores).

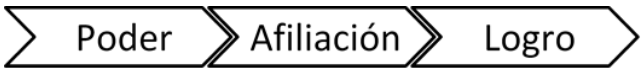
Es decir, Herzberg estableció que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente a los que producen satisfacción. Por un lado, generan satisfacción se conocen como intrínsecos, motivadores o satisfactorios, y por otro lado, los producen insatisfacción se consideran como extrínsecos, de higiene, insatisfactorios o de apoyo. (Bonillo y Nieto, 2002).

Los factores intrínsecos se relacionan con el contenido del trabajo (el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el reconocimiento, entre otros) y los factores extrínsecos lo hacen con el contexto laboral (relaciones con el supervisor, el salario y las relaciones con los compañeros, entre otros).

Dado esto, se puede argumentar que cuando las personas hablan de sentirse bien o satisfechas, hacen referencia a los factores intrínsecos, los cuales se relacionan con la satisfacción laboral cuando están presentes, pero no con la insatisfacción cuando están ausentes. Considerando esta situación, cuando los empleados hablan de sentirse insatisfechos con el trabajo se refieren a los factores externos del mismo (aunque relacionados), los cuales se asocian con la insatisfacción laboral cuando están ausentes, pero no con la satisfacción cuando están presentes.

2.2.5 Teoría de las Necesidades Aprendidas (McClelland, 1961)

Figura 8: Tipos de necesidades según la Teoría de McClelland



Fuente: propia

McClelland enuncia en 1961 su teoría de las necesidades aprendidas empleando metodologías proyectivas. Esta teoría versa acerca de tres impulsos dominantes que influyen en la motivación, clasificándolos en: las necesidades de logro, de poder y de afiliación.

- **Las necesidades de logro** son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad.

- **Las necesidades de poder** se refieren a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto.

- **Las necesidades de afiliación** buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un feedback positivo. (Kreitner & Kinicki, 1997), afirman que existe un paralelismo entre estos tres grupos de necesidades con las que denominamos anteriormente, motivaciones sociales. Esta teoría elaborada por McClelland, admite que en las organizaciones se trate de manera diferente y personal a los trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno, de esta manera se cubrirán las necesidades particulares en función de sus deseos o metas, aumentando la motivación de los empleados. (Robbins, 2004)

2.2.6 Teoría X y Y (McGregor, 1960)

Figura 9: Representación Gráfica de la teoría "x" y "y"

Fuente: (Carrasco, 2012)

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y.

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó, la opinión de aquéllos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados. El punto de partida de la administración, señaló McGregor, debe ser la pregunta básica acerca de cómo se ven a sí mismos los administradores en relación con los demás. Este autor eligió estos términos, por qué deseaba una terminología neutral sin connotaciones de bondad o maldad de ninguna especie. (Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, 1998) Según la **Teoría X,** de manera general, los trabajadores:

- Trabajan lo menos posible ya que el trabajo no es una actividad atractiva para ellos, es por esto que son obligados mediante coacción. Buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades.
- Su única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición, prefieren que les manden.
- Un trabajador medio es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado.

- Los trabajadores no se sientes motivados a cumplir los objetivos de la empresa si no fuese por la dirección.

Según la **Teoría Y,** de manera general, los trabajadores:

- Poseen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, son resolutivos ante los problemas de la empresa.
- El trabajo es considerado por ellos como algo natural sintiéndose motivados en su realización y mejora.
- Buscan responsabilidades y tratan de esforzarse en la consecución de los objetivos cuando la recompensa es el reconocimiento de méritos.

2.3 TEORÍAS DE PROCESO

- Teoría de las expectativas (Vroom, 1964);
- Teoría de la finalidad (Locke, 1968)
- Teoría de la equidad y justicia (Adams, 1968)

2.3.1 Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964)

Figura 10: Motivación Laboral

Fuente: (SyCorvo, 2020)

Esta teoría ha sido atribuida al psicólogo Víctor H. Vroom (1964). Adquiere una gran importancia ya que desarrolla un modelo de motivación laboral. Según la teoría planteada, la tendencia para actuar de un modo concreto, depende de dos factores: primero, la persona

concreta esté convencida en las acciones que se llevarán a cabo, le conducirán a conseguir un resultado concreto, y segundo dependiendo de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior.

La lógica de la teoría presupone la idea de que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo. Por lo que la motivación es producto de tres variables:

Valencia (V): Orientación actitudinal que cada individuo le asigna a diferentes resultados. La valencia puede tener un valor positivo (1), deseo de alcanzar algo, o negativo (-1) si corresponde al deseo de huir de algo. Este nivel de deseo es único para cada trabajador de una empresa y está altamente relacionado con el nivel de experiencia y el paso del tiempo.

Expectativa (E): Grado de convicción acerca de la posibilidad de que la relación entre el trabajo y el esfuerzo conduzca a un resultado determinado. Los valores oscilan entre -1 y 1, siendo -1 la creencia nula y 1 correspondiendo a la creencia total de la conexión entre resultado y esfuerzo.

Medios (M): Estimación que realiza un individuo acerca de la probabilidad del vínculo entre recompensa y desempeño. El valor puede oscilar entre -1 y 1, de la creencia nula a la creencia total de la relación respectivamente. La combinación de estos tres factores crea la aparición de la motivación laboral en los trabajadores, con un grado diferente en función de la intensidad de éstos.

La teoría de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa será determinada por el valor que colocan en el resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.

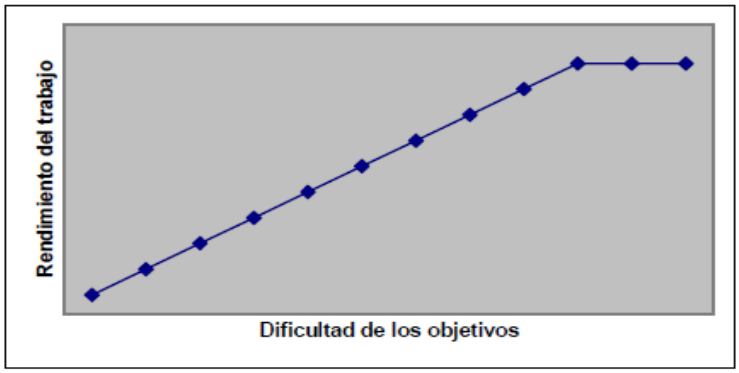
$$\textbf{Fuerza} = \textbf{valencia} \times \textbf{expectativa}$$

- Fuerza: es la fortaleza de la motivación de una persona
- Valencia: es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado

- Expectativa: es la probabilidad de que una acción en particular llevará a un resultado deseado. (Robbins, Stephen P., 2004)

2.3.2 Teoría del establecimiento de metas y objetivos (Locke, 1968)

Figura 11: Establecimiento de Objetivos de Locke



Fuente. Elaboración propia

Locke predice que el rendimiento de una persona se incrementará a medida que aumente la dificultad de los objetivos, hasta que el rendimiento alcanza un techo.

Edwin A. Locke fue un profesor y psicólogo procedente de Estados Unidos considerado el pionero en el desarrollo de la teoría de establecimiento de objetivos. Quien reconoce el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización.

Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuantos más complejos sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño. Locke presupone que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Los puntos más importantes de esta teoría:

- La fijación de objetivos claros aumenta la productividad de los trabajadores.
- Es muy positivo para la empresa involucrar a los trabajadores a la hora de fijar los objetivos ya que aumentará su comprensión. La participación incrementará su desempeño, comodidad en el puesto de trabajo y calidad de sus tareas.
- Un objetivo complejo aceptado por el trabajador motivará más que un objetivo sencillo.
- Cuanto más específicas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados. (Robbins, Stephen P., 2004)

2.3.3 Teoría de la Equidad y Justicia (Adams, 1968)

Figura 12: Equidad e Inequidad Laboral

Fuente: (Los Recursos Humanos, 2020)

Stacey Adams presenta la motivación laboral a través de dos conceptos: **equidad e inequidad**. Éste destaca cinco aspectos importantes al respecto:

- Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.

- Comparación Social: Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros. Tras este razonamiento, el trabajador puede tener una percepción de equidad si estima que hay igualdad en estos o, por el contrario, la percepción de inequidad.
- La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.

- Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.
- El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas.

2.4 OTRAS TÉORIAS.

Dentro del marco teórico de los modelos y teorías que se han ido desarrollando a lo largo de la historia acerca de la motivación laboral, existen varias que no es correcto encuadrarlas como teorías de proceso o de contenido. Es por ello que a continuación se presentan las más relevantes para este trabajo:

- Teoría de la reducción del impulso (Hull, 1952)
- Teoría del refuerzo o condicionamiento operante (Skinner, 1938)
- Modelo de FLUIR (Csikszentmihalyi, 1965)

2.4.1 Teoría de la Reducción del Impulso (Hull, 1952)

Clark L. Hull fue un profesor y psicólogo estadounidense que defendió el Neoconductismo. Entre sus obras, destacan notablemente "Principios de la conducta" (1943) y "Un sistema de conducta" (1952) ya que es el lugar donde plasma su teoría de la reducción del impulso.

La base de la motivación para Hull versa acerca de que las necesidades del organismo de los individuos constituyen las fuerzas motoras que propician una acción, teniendo ésta como objetivo reducir o eliminar dichas necesidades. Una de las primeras ideas planteadas fue la división **en primarias y secundarias**:

• **Necesidades primarias:** Tienen un carácter innato y están relacionadas con estados de necesidad.

• **Necesidades secundarias:** Estas segundas se basan en el aprendizaje de evitación, para desarrollar su teoría, Hull realizó una serie de experimentos con ratas, tras estos, obtuvo las siguientes conclusiones:

1. El comportamiento es una función del número de veces que un acto concreto ha satisfecho una necesidad y la fuerza del estímulo que genera a ella.
2. La conducta es una función de las necesidades (primarias y secundarias) y el aprendizaje.
3. El impulso no influye en la conducta, afirma que aprendizaje e impulso son dos conceptos independientes.
4. Independencia de estímulo e incentivo. Esta última afirmación no se ha podido constatar de manera experimental hasta la fecha. (Gondra, 2006)

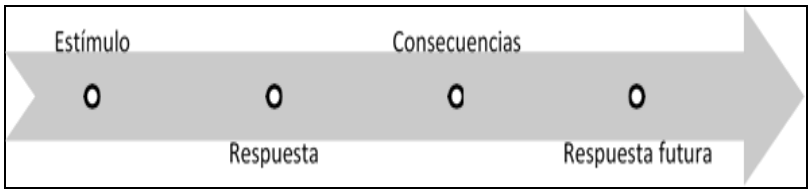
2.4.2 Teoría del Reforzamiento (Skinner, 1938)

Previamente se considera la teoría de la fijación de metas y su relación con la teoría del reforzamiento.

La primera es una postura cognoscitiva en la que se afirma que los objetivos del individuo rigen sus actos, en tanto, la teoría del reforzamiento se tiene una postura conductista en la que se asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento.

El psicólogo B. F. Skinner de Harvard desarrolló una interesante, pero controversial técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o modificación del comportamiento, sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Figura 13: Proceso de aprendizaje acíclico según la Teoría del reforzamiento



Fuente: propia

Las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje acíclico, caracterizado por:

- Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento laboral

Los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño, y el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos. Skinner y sus seguidores hacen mucho más que alabar un buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar qué hace a los trabajadores actuar de tal forma y luego inician cambios para eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño.

Después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y las mejoras en el desempeño son recompensadas con reconocimiento y alabanzas. Hasta cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y alabarlas por lo que hacen bien. Asimismo, se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial aquellos en los que están involucrados.

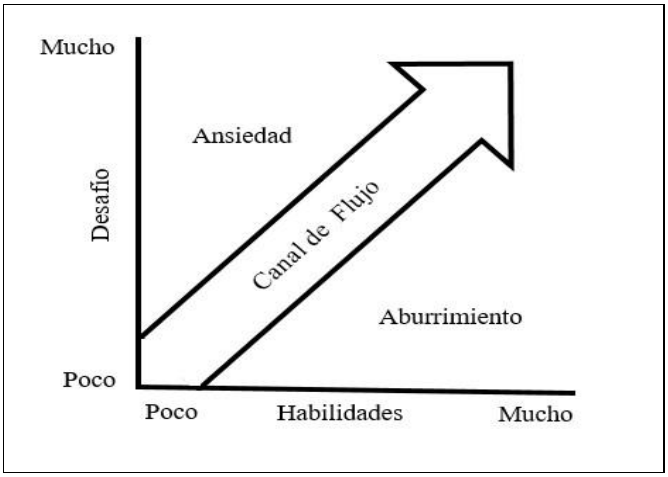
Esta técnica parece demasiado simple para que funcione y muchos científicos del comportamiento y gerentes se muestran escépticos acerca de su efectividad. Sin embargo, un número de compañías destacadas ha encontrado benéfico el enfoque. Quizás la fortaleza del enfoque de Skinner radica en ser demasiado afín a los requisitos de la buena administración. Resalta la remoción de obstrucciones al desempeño, planeación y organización cuidadosa,

control a partir de la realimentación y la expansión de la comunicación. (Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, 1998).

2.4.3 Modelo de Fluir (Csikszentmihalyi, 1965)

Esta teoría elaborada por Mihály Csíkszentmihályi, trata de buscar el motivo de la desmotivación de los trabajadores cualificados situados en puestos prestigiosos y origen del aburrimiento que aparece tras un periodo largo en el mismo puesto de trabajo. Csikszentmihalyi presenta su teoría en su trabajo: Fluir: La psicología de las experiencias óptimas (1965) a través del siguiente gráfico:

Figura 14: Estado fluidez



Fuente: (Csikszentmihalyi, 1997)

En la figura consta de dos ejes principales: **nivel de desafíos y nivel de capacidades.**

- **El nivel de desafío, se** refiere al alcance del reto que es propuesto al empleado. Si se encuentra en un resultado alto, se trata de una tarea compleja para el trabajador, por el contrario, un indicador bajo corresponde a una tarea fácil desde su punto de vista.

- **El nivel de habilidad** corresponde al nivel percibido por cada individuo en tanto a que es capaz de lograr una tarea con las habilidades que tiene. Un resultado bajo quiere decir que el trabajador no sabe cómo llevarlo a cabo ya que no cuenta con las habilidades

necesarias, mientras que un indicador alto es la persona ideal el cual podrá desarrollarlo satisfactoriamente.

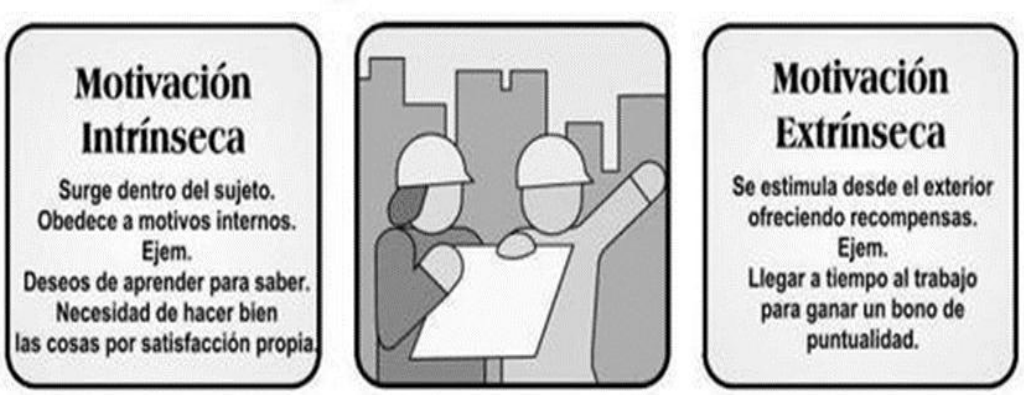
Los trabajadores que llevan un periodo de tiempo elevado realizando las mismas tareas en su trabajo ya han adquirido todas las habilidades necesarias para desempeñarlo correctamente. Es en este momento cuando pueden comenzar a desarrollar un estado de aburrimiento, ya que el nivel de desafío baja hasta los niveles mínimos.

Csikszentmihalyi (1997) plantea la idea de que es posible solucionar esta situación modificando las tareas y los retos de cada trabajador, aumentando su motivación hasta situarse en la zona de "flujo o fluir". Se debe de cuidar las habilidades de cada trabajador para no fomentar la aparición de la ansiedad. Ésta aparece cuando se cambia los retos y tareas de una persona a un nivel tan alto que lleven al trabajador a un estado de desmotivación y ansiedad.

Una de las conclusiones más relevantes que se destaca de esta teoría y que muchas empresas ignoran, es que un mismo objetivo puede ser motivador para un trabajador y totalmente desmotivador para otro. Éstos deben concretarse para cada individuo dependiendo de su experiencia y habilidades. (Csikszentmihalyi, M., 1997)

2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS MOTIVACIONES

Figura 15: Tipos de Motivación



Fuente: Elaboración propia.

2.5.1 Motivación intrínseca

El motivar a las personas mediante un trabajo interesante se basa en el principio de la motivación intrínseca, la cual consiste en la creencia de una persona para determinar hasta qué punto una actividad puede satisfacer sus necesidades de competencia y autodeterminación, los valores contribuyen a la motivación intrínseca.

La motivación intrínseca se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca, porque en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar las mejores capacidades y desplegar el horizonte humano que se tiene por delante.

La motivación intrínseca habla de las personas que disponen de una inyección constante de interés que se genera de forma directa en su cerebro. Son casos en los que los empleados están muy satisfechos con lo que hacen y en los que el interés es lo único que necesitan para superarse a sí mismos. Bajo este tipo de filosofía no es necesario proporcionar a los empleados una motivación extrínseca en forma de incentivo, recompensa o cualquier otro factor.

Según Dubrin, (2003) señala: “Todo sale del cerebro de las personas, quienes lo disfrutan y sienten satisfacción personal cada vez que emprenden una tarea y, sobre todo, cuando la terminan. Es el ideal de una nueva generación de trabajadores que aporta valor a su empresa y que llega a ofrecer el máximo rendimiento. La gente que valora mucho el trabajo tiende a estar intrínsicamente motivada, mientras que la que da un bajo valor al trabajo tiene una baja motivación intrínseca”.

La transcendencia, competencia, aprendizaje y autonomía para que una persona este intrínsecamente motivado, debe estar en constante innovación relacionándose con sus compañeros, teniendo oportunidades de ascenso y en permanente aprendizaje, donde se necesita tomar sus propias decisiones a la hora de trabajar motivado.

La motivación intrínseca impulsa una actividad guiada por los talentos, es beneficiosa comparado con la motivación extrínseca donde favorece el aprendizaje, creatividad y perseverancia entre las personas.

La autonomía es el motivador intrínseco más importante que consiste en una necesidad psicológica vital en la persona que hay que satisfacer para que inclusive no impacte a nivel fisiológico donde estas personas satisfechas tendrán menores niveles de cortisol y por lo tanto menor respuesta de ansiedad. Asimismo, estudios mencionan que cuando un jefe promueve la autonomía los trabajadores presentan mayor bienestar, satisfacción laboral y menos ausentismos, mayor autoestima, mayor actitud positiva con mayor aumento de la productividad.

Se centra en cómo piensa la persona enfrentar su situación y ayudarlo en su reflexión mediante la realización de preguntas de tal manera que aprenda a tomar decisiones y se dé cuenta de sus errores e incluso sea el mismo el que proponga sus sanciones y además brindarle información suficiente y se viva una cultura sana y de empoderamiento.

Es importante identificar habilidades y fortalezas y trabajar en ello, fomentar las capacitaciones, crear equipos de solucionen algún problema de la empresa, asignar proyectos, rotarlos de área, darles responsabilidad. (Fischman, 2014).

2.5.2 Motivación extrínseca

Según Fichman (2014) la motivación extrínseca, está relacionado con los bonos, reconocimiento, recompensas, certificados o castigos donde esta motivación no es la ideal para que la persona trabaje, pero puede servir como ayuda a la motivación intrínseca.

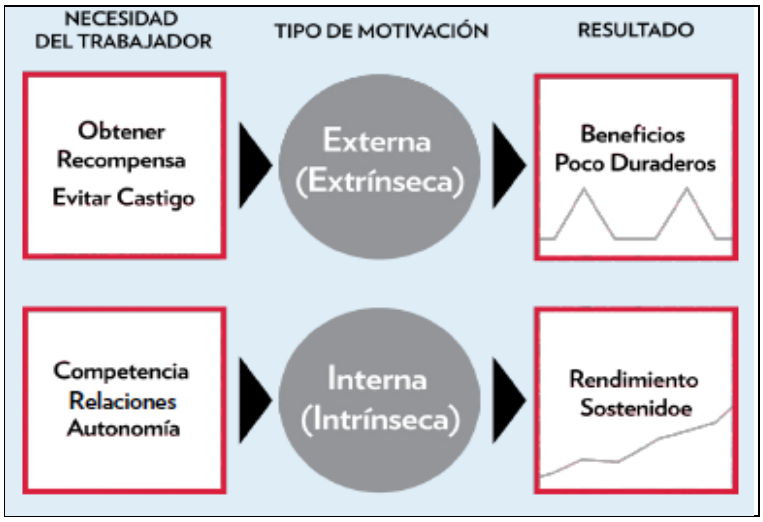
Los estudios realizados mostraron que las recompensas tangibles como los bonos e incentivos disminuían la motivación intrínseca ya que las personas hacen cosas solo para obtener dicho beneficio y solo durara mientras estas estén presentes. (Revé, 2010)

En tanto, para Cruz y otros (2009) es el conjunto de recompensas monetarias bien directas pago de salario, incentivos, complementos, por méritos o indirectas tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, que recibe un individuo por su trabajo.

La motivación extrínseca se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material. Sin embargo, por sorpresivo que pudiera parecer, la motivación extrínseca no es la mejor razón por la que se ha de buscar la productividad. El atractivo de los premios extrínsecos también puede hacer que la gente:

- ✓ Se enfoque estrictamente en una tarea
- ✓ Se apresure a cumplir un encargo y conseguir un premio
- ✓ Considere la tarea como una molestia que debe sufrir para recibir el premio
- ✓ Se vea a sí misma como menos libre y menos autodeterminada

Figura 16: La conexión necesidad/motivación/resultado



Fuente: (Perrin & Blauth, 1996)

2.6 FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN LABORAL

2.6.1 Factores Individuales

Personalidad, dinero, ciclo vital, reconocimiento y el elogio, circunstancias personales, tiempo libre, contexto social y cultural, trato de calidad y preferencia de tareas, promoción y desarrollo profesional, autonomía, formación, acciones outdoor y recreación laboral, regalos, los modelos organizacionales.

2.6.1.1 La personalidad

El factor que más influye en la motivación es la personalidad. La personalidad es propia de cada individuo y va adherida a él en el momento que entra dentro de la empresa. La personalidad de cada trabajador sólo tiene capacidad de gestión por parte de la empresa durante el proceso de selección. Es en este momento cuando se pueden desestimar las personalidades que no encajan con la organización.

2.6.1.2 El ciclo vital

El ciclo vital de los trabajadores cobra una gran importancia en la actitud que presentan hacia el trabajo, no representa lo mismo el trabajo para un recién graduado que para una persona con larga experiencia laboral. La percepción del factor dinero, por ejemplo, va sufriendo cambios a lo largo de la vida. Cada etapa del ciclo vital presenta unas características similares y unas claves concretas para gestionar la motivación, a rasgos generalizados.

Hay que destacar que existen diferencias sustanciales intragrupales debido a la naturaleza individualista del ser humano, que deben de tratarse de manera personalizada para cada trabajador (Caspi; Roberts; Shiner, 2005).

El ciclo vital en relación al trabajo se divide en seis etapas (Sánchez, 2008):

- **Dependencia familiar** (20-27años): Esta etapa suele estar caracterizada por la compatibilidad con los estudios y el acceso a los primeros trabajos remunerados. Dos de las características principales, en rasgos generales, que las empresas deben tener en cuenta a la hora de gestionar la motivación de estos empleados son la alta rotación y el bajo compromiso con la empresa. La dependencia familiar se ha alargado sustancialmente en los últimos 20 años.
- **Inicio de un proyecto de vida** (25-30 años): Este momento del ciclo vital se distingue por el acceso a la primera vivienda y el aumento de la valoración del dinero. En esta etapa se valoran profundamente factores como la formación, las posibilidades de la carrera profesional y el tiempo libre.
- **Crecimiento** (30-40 años): El inicio de un proyecto de vida anterior se ha convertido en una realidad. Es el momento en el que el factor dinero mayor capacidad de influencia tiene en la motivación laboral.
- **Consolidación** (40-50 años): En esta etapa influyen fuertemente factores como la estabilidad, el ego, la responsabilidad y seguridad.
- **Madurez** (50-60 años): En esta etapa el trabajo se realiza por varias razones como la responsabilidad, el compromiso y la fidelidad o la necesidad económica, entre otros. En este momento comienza a valorarse la idea de la prejubilación y la jubilación.
- **Retiro** (55-65 años): En este momento del ciclo vital el dinero es utilizado para los hijos, la salud y el disfrute personal.

2.6.1.3 Las circunstancias individuales

Se componen de hechos personales no controlables por parte de la empresa. Lo más interesante de estas características personales por parte de la organización es el modo de gestionarlas, pasando siempre por un trato individualizado. Hay gran variedad de circunstancias personales que pueden afectar a los trabajadores, siendo las más comunes los temas relacionados con la salud, propia o familiares.

2.6.1.4 El entorno social y cultural

El entorno en el que se mueven los trabajadores fuera de su trabajo adquiere una gran importancia en relación a su motivación y a la forma de ver el trabajo. Hofstede (1984) realiza un estudio que aporta mucha información a este epígrafe realizando una clasificación de los aspectos culturales de diferentes países en función de su tendencia hacia el individualismo o el colectivismo.

Sus estudios demuestran que países como EEUU poseen una cultura orientada al individualismo que se ve reflejada en la actitud de sus trabajadores. Los americanos tienden, a rasgos generales, a ser altamente competitivos y poco fieles a su empresa. Por el contrario, países como Japón poseen una cultura más colectivista. Esto propicia en los empleados de las organizaciones, mayores niveles de fidelidad y compañerismo.

El entorno social y cultural debe estar muy presente en las empresas a nivel macro y microeconómico. Las políticas corporativas deben tener presentes estos aspectos que varían dependiendo del país, ya que tiene una poderosa influencia en la motivación laboral de los trabajadores.

2.6.1.5 El dinero

El factor dinero aporta a los trabajadores seguridad, influencia, prestigio y según la infraestructura actual del mundo laboral, es una de las medidas del éxito. El dinero tiene una gran influencia como factor motivante para los empleados, pero algunos teóricos discuten la real utilidad del dinero como incentivo.

El dinero es considerado un fuerte estímulo y una potente herramienta de gestión de la motivación. Una de las mejores recompensas que se le puede otorgar a un profesional es la subida de su sueldo fijo; la cultura y el entorno social miden a través de la nómina a la hora de pedir un préstamo, en temas legales, hipotecas o becas, entre otros. Es por ello, un buen

incentivo, muy utilizado por las empresas, es incorporar una parte del salario variable en la nómina del trabajador.

La gestión de los salarios por parte de la organización debe ser equitativa ya que suele acarrear muchos problemas indirectos e internos. En las empresas es polémica la falta de equidad en los salarios al mismo nivel o departamentos. Esto es una fuente muy potente de desmotivación para los empleados. Las empresas que tienen los niveles salariales equitativos y adecuados a cada puesto o línea de negocio, se reservan esta potente herramienta para temas concretos o para fijar comisiones en base a la obtención de unos objetivos o resultados. Existe una relación inversamente proporcional del estatus económico y el dinero como factor que favorece la motivación (Acosta, 2011).

Es muy cierto que el dinero puede motivar sólo cuando un pago prospecto es grande en relación con el ingreso de una persona. El problema con muchos incrementos de sueldos y salarios, y hasta con el pago de bonos, es que no son lo bastante grandes para motivar al receptor. Pueden mantener al individuo alejado de la insatisfacción y buscar otro trabajo, pero no es probable que sean un fuerte motivador, a menos que sean lo suficientemente grandes para ser sentidos. En Japón, es una tradición que la paga y la promoción se basen en la antigüedad. Sin embargo, en algunas compañías japonesas se ha introducido el pago por méritos. El motivo es que algunos jóvenes profesionales japoneses están dejando puestos seguros por un trabajo emocionante en las compañías de internet. Para retener a los empleados, las compañías utilizan el pago por méritos basado en el desempeño.

Según autores, afirmar de manera definitiva que tanto el hombre como la industria han exagerado la importancia del dinero creyéndolo el único y más importante incentivo dentro de la empresa. Basta con revisar estudios anteriores para darse cuenta que, desde Taylor, los estudiosos en tiempos y movimientos han diseñado un sistema de incentivos salariales tras otro, hasta conformar cientos de ellos y, sin embargo, podríamos afirmar que ninguno ha sido realmente eficaz. Con esto nos damos cuenta de lo poco que se conoce aún sobre el comportamiento humano, además del papel que juega el dinero dentro de la satisfacción y la

motivación, encontrando solamente algunos aspectos relacionados con la interacción entre el trabajo y los incentivos financieros. (González, Martín y Olívares, Socorro, 1999)

2.6.1.6. El reconocimiento y el elogio

Los elogios y el reconocimiento también son dos factores muy potentes capaces de influir en la motivación de los trabajadores, además son factores más asequibles y económicos para la empresa que el dinero. El coste económico es nulo y los empleados se muestran muy receptivos a este estímulo, ya que los trabajadores se sienten muy motivados cuando la recompensa se trata de sentirse importante y necesario.

El reconocimiento debe ser claro, sincero, sólido, coherente, concreto y oportuno. Al igual que ejerce de fuerza motivadora un reconocimiento de parte de un superior, también tiene influencia cuando viene de parte de los compañeros o subordinados.

El reconocimiento puede destacar varios aspectos: el desempeño laboral, un correcto servicio, superación laboral, ideas innovadoras u obtención de objetivos.

Es importante gestionar el tiempo de entrega y el ámbito público o privado de los elogios. En cuanto al tiempo de entrega, se puede dar inmediatamente, de manera informal tras la acción concreta a elogiar mediante un feedback. Y también se puede reconocer posteriormente de una manera más formal y planificada, como por ejemplo en reuniones o ceremonias especiales. En cuanto al ámbito, los reconocimientos en público ejercen más fuerza en la motivación de los trabajadores. (Muro, 2009)

2.6.1.7. El tiempo

El tiempo se trata de uno de los factores motivadores más valorados para los trabajadores. Cobra mayor influencia en la motivación de los empleados cuando la organización es capaz de detectar un momento concreto en el trabajador a recompensar donde, por diferentes motivos, valore de manera extraordinaria el tiempo libre. El tiempo se puede premiar a través de

reducción temporal de la jornada, permisos, tiempos concretos o días completos libres. (Davis, Keith y Werther, William B, 2008)

2.6.1.8. Promociones y desarrollo profesional

Las organizaciones pierden habitualmente a algunos de sus mejores profesionales cuando éstos tienen una oferta de otra empresa en la que les aumentan la responsabilidad actual y tienen más posibilidades de promoción. Los trabajadores más valiosos de una compañía, son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se requiere una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento capacitado dentro de la empresa, la promoción interna es una excelente herramienta la promoción interna.

Existen momentos donde no es posible una promoción vertical debido a que no existen puestos vacantes para ascender a todos los que están en condición de evolucionar. Otra posibilidad para aumentar la motivación de los empleados cuando la empresa se encuentra en esta situación, es premiar con nuevos encargos o pequeñas responsabilidades, a través de las cuales la persona en cuestión sea capaz de desarrollarse profesionalmente; conocer nuevos campos y asumir un desafío con un fuerte carácter motivante para la persona. (Davis, Keith y Werther, William B. 2003)

2.6.1.9 Trato de calidad y elección de tareas

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la segunda razón por la que los empleados de Otto Walter deciden irse a otra empresa o se sienten desmotivados es la mala calidad de la relación con el superior directo. Éste es uno de los factores más valorados por los profesionales de todo el mundo. Es por ello, que una manera de evitar la desmotivación estimularlos es dedicar tiempo a la mejora y al cuidado de la relación jefe-trabajador.

Esta mejora se puede realizar a través del aumento del tiempo de dedicación al colaborador destacado, de que el propio jefe resuelva sus dudas, mostrar apoyo, mostrarse interesado por el estado personal y laboral del colaborador, establecer sesiones de Coaching despachos periódicos

para hablar de temas diversos. En suma, para mejorar la relación se debe ser exquisito en el trato y hacerle sentir que es un miembro de la plantilla valioso e importante. La atención personalizada es un inesperado incentivo y una muestra de valoración hacia los mejores.

Para recompensar un rendimiento excelente existe la opción de premiar a los trabajadores más eficaces y eficientes encargándoles tareas que les atraigan especialmente o que están interesados en probar y quitándoles, de esta manera, otras actividades menos atractivas para ellos. Por regla general, los trabajadores disfrutan dedicando su tiempo y esfuerzo a aquellas actividades que mejor saben llevar a cabo y que son compatibles con sus fortalezas. La empresa tiene un poderoso factor capaz de influir en la motivación para mejorar el rendimiento de los que más destacan. (Davis, Keith y Werther, William B, 2008)

2.6.1.10 Autonomía

Los trabajadores que tienen un puesto intermedio con poca capacidad de decisión son las personas objetivo para aplicar la autonomía como un incentivo muy potente. La libertad se trata de un factor motivante muy eficaz para empleados jóvenes, mandos o profesionales con experiencia. Esta recompensa lleva consigo una alta delegación, lo que repercute en eficacia para la empresa. Para utilizar de manera correcta este incentivo se debe permitir que el individuo haga las tareas a su modo, siempre que esté dentro de la normativa establecida por la empresa. Un ejemplo práctico muy común en las organizaciones de la aplicación de este factor motivador, es la supresión del control de horas de entrada y salida o delegar decisiones que normalmente gestiona y autoriza el jefe. (Davis, Keith y Werther, William B, 2008)

2.6.1.11 Formación

La formación es un factor fundamental que influye en la motivación de muchos técnicos y profesionales, y no todas las empresas lo utilizan como recompensa. Los mejores pueden conseguir trabajo y un salario sustancial en muchos lugares. Las empresas hoy día, tratan de fidelizarlos y aumentar su rendimiento a través de recompensas como formación continua,

proyectos que impliquen adquirir nuevas aptitudes o habilidades y oportunidades para continuar desarrollándose laboralmente.

- Confiar a los trabajadores a recompensar tareas que supongan un reto y adquirir nuevas habilidades, ya sea perfeccionando las ya existentes o abriendo nuevos campos a descubrir.
- Facilitar a los trabajadores a recompensar acceso a acciones de formación de categoría como máster, cursos especializados en una materia, cursos en escuelas de prestigio, conferencias o ampliación de sus estudios. También cabe la posibilidad de ofrecer la oportunidad de conocer diferentes sedes de la empresa situadas en otros países para que conozca otros métodos de trabajo y diferentes procesos. La empresa debe aportar un valor añadido con a la formación. Si los empleados valoran un curso ofrecido como decepcionante o inútil, la formación dejara de funcionar como un elemento capaz de motivar a los individuos. (Dubrin, Andrew J, 2003)

2.6.1.12 Acciones outdoor y recreación laboral

Las horas en la oficina, la rutina, las tareas que necesitan un esfuerzo añadido o la sobrecarga mental en el trabajado son actividades que pueden llevar a la desmotivación. Es necesario hacer uso de la recreación y las actividades outdoor para aumentar la motivación de los empleados. Estas actividades que incitan al disfrute del ocio y tiempo libre suelen generar satisfacción y placer a la plantilla, además de lograr un equilibrio en la vida laboral y la vida personal. El reto actual de las compañías en cuanto a factores de motivación se basa en incentivar y desarrollar actividades o programas ligados a la empresa para que sus trabajadores mejoren su calidad de vida a través de acciones estimulantes en lo físico, psíquico, cultural, deportivo o artístico.

Se está transformando en una exigencia moral y ética para los directivos de la empresa la existencia e inclusión de esta recreación laboral. Las actuales ideas acerca de salud laboral, socialización de los entornos de trabajo y responsabilidad social corporativa guardan relación con los principios que enuncian los postulados del trabajo decente, promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Estas acciones outdoor son capaces de crear un ambiente distendido destinado a la recreación personal de cada uno de los miembros de la plantilla. Además de aumentar la motivación de éstos, los trabajadores se acercan más a los directivos y a un clima menos afecto a la rigidez del organigrama. Esto les da la oportunidad también de conocer más en profundidad y estrechar relaciones con sus compañeros de trabajo más allá de las relaciones laborales. (Davis, Keith y Werther, William B, 2008)

2.7 LOS MODELOS ORGANIZACIONALES

Los modelos organizaciones también actúan como un factor con capacidad de incidir en la motivación de los empleados. Para que éstos se sientan motivados, es necesaria la creación de un entorno laboral donde la plantilla encuentre inspiración (Urcola, 2011).

Los modelos organizativos influyen en la búsqueda de la motivación de los empleados de manera positiva o negativa. Stephen Covey señala en su conocido libro "The 7 habits of highly effective people" (1989) que existen organizaciones empresariales actúan como factor motivador (liberadoras) y otras como factor desmotivador (tóxicas).

2.7.1 Las organizaciones tóxicas

Son el conjunto de empresas que tratan a sus empleados como recursos reemplazables sin valor añadido. Están fuertemente influenciadas por el estilo de liderazgo de los directivos. Es habitual que cuando los directivos muestran actitudes autoritarias y dictatoriales, los subordinados plagian el "modus operandi" como herramienta de gestión. El principal factor motivador de estas empresas es la ausencia de castigos. En cuanto a los trabajadores de este tipo de organizaciones, su única motivación es trabajar para cubrir las necesidades primarias o de primer orden.

Las consecuencias de las organizaciones tóxicas no desembocan únicamente en la desmotivación de su personal, sino que se caracterizan por tener una mala calidad de servicio al cliente, los resultados a largo plazo son negativos, existe absentismo laboral, los trabajadores no

se comprometen con la empresa y existen situaciones que aumentan el estrés de los empleados (Covey, 1989).

2.7.2 Organizaciones liberadoras

Por el contrario, existen organizaciones liberadoras que fomentan la motivación e inspiración de los trabajadores. El leitmotiv de estas empresas es que las personas que desempeñan las actividades de la empresa aportan un valor añadido real a la organización.

Estas empresas disponen de un entorno laboral donde se fomenta la innovación, la creatividad, la comunicación y la colaboración. Además, tratan de rentabilizar todo el talento a través de programas de desarrollo profesional y colaboración de los directivos. Se caracterizan por tener proyectos empresariales motivadores y estimulantes para los individuos (Covey, 1989).

Es responsabilidad de los directivos de la empresa la transición de ser una empresa tóxica a una liberadora. Las consecuencias son muy positivas, destacando una buena calidad de servicio al cliente, logro de objetivos, compromiso con la organización e ideas innovadoras, entre otros. Si el panorama empresarial fomenta la creación de este tipo de organizaciones, se potenciará la dignidad de la persona y los trabajadores se sentirán motivados hacia el logro de sus metas y objetivos. Además, se aumentará la calidad de los servicios y productos, el servicio de atención al cliente, la competitividad, la eficiencia y los resultados.

2.7.3 Políticas de Estímulo

Una vez analizados los factores que favorecen que los empleados estén más motivados, es interesante analizar la gestión de esos factores a través de estrategias con el fin de buscar la eficiencia de la compañía y la motivación de la plantilla de manera paralela. Michael Laboeuf cita las seis estrategias más eficientes para motivar a los empleados en base a sus actitudes y comportamientos. Este autor se basa en los estudios de cientos de empresas que ha realizado y las plasma en su libro “El gran secreto de la motivación” (2009).

- **Recompensar las soluciones consistentes y el trabajo inteligente de calidad**

Se vive actualmente en la era de la tecnología donde todo avanza con mucha rapidez. En las empresas se valora notablemente las respuestas y decisiones rápidas, al igual que se premia la inmediatez, muchas veces sin ser conscientes de las consecuencias que éstas tendrán a medio y largo plazo.

El entorno empresarial vigente, busca asumir que en el futuro siempre se podrá solucionar todos los problemas. También es común remunerar a los empleados por las horas trabajadas en vez de en función de sus aportaciones. Esto provoca una gran desmotivación en la mayor parte de profesionales del mundo. Por este motivo es importante gestionar estos dos temas.

- **Una solución consistente**

Requiere tiempo, solidez, previsión, constancia, disciplina y paciencia. La recompensa a una solución solida siempre suele ser muy valiosa para las empresas. Antes de detallar las estrategias para aumentar la motivación de los empleados en la búsqueda de soluciones consistentes. Para motivar a la plantilla en la búsqueda de las mejores soluciones, Lebouef (2010) cita una serie de estrategias:

- Realizar evaluaciones de personal a largo plazo. Es recomendable llevar un seguimiento por proyectos, no únicamente una evaluación anual. De esta manera se puede recompensar e incentivar los comportamientos positivos.
- Proyectar las recompensas a largo plazo fraccionándolo por cumplimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos a lo largo de los proyectos.
- Identificar uno o dos factores estratégicos para el éxito a largo plazo y premiar a las personas que contribuyan a dichos factores. Es beneficioso explicar a todos los empleados antes y de manera clara cuáles son esos factores estratégicos.
- Hacer que una parte de la remuneración de todos los empleados dependan de la prosperidad de toda la compañía. De esta manera, toda la plantilla se implicará en la salud de la compañía a largo plazo.

A corto plazo y la gestión del día a día no debe de ser ignorado. Se debe buscar el punto tangente en el equilibrio entre los beneficios de hoy y de mañana. El éxito a largo plazo no es sencillo, es por ello que la búsqueda de las soluciones más eficaces y eficientes debe premiarse. Es un instrumento muy eficiente para la empresa y para contribuir a la motivación de los empleados.

- **En relación al trabajo inteligente de calidad**

Muchos profesionales acuden cada mañana a sus trabajos sin tener claros sus objetivos laborales y sin que sientan que exista una relación entre su rendimiento y la recompensa recibida. La solución a la actividad improductiva consiste en motivar a los empleados a través de la consecución de objetivos y tareas concretas. Premiando los resultados, se obtendrá empleados motivados en la búsqueda de la eficacia de su trabajo y de la compañía.

Las primas por objetivos pueden ser una solución, pero existen otras posibilidades para convertir a los empleados en productores motivados:

- Asegurarse de que los empleados tienen su trabajo adecuado a sus capacidades.

Las personas que carecen de aptitud o formación para una tarea asignada pierden tiempo, energía y motivación tratando de hacer algo que no están capacitados para llevar a cabo. Como cita el Modelo de Fluir -anteriormente explicado- un mismo objetivo puede influir positivamente en un empleado y desmotivador para otro. Es por ello que es fundamental para crear empleados competentes y motivados, la definición de tareas y objetivos acorde a sus capacidades.

- Proporcionar las herramientas e instrumentos necesarios a los trabajadores para que puedan mejorar su rendimiento. Una dotación insuficiente de un medio secundario puede ocasionar desmotivación.
- Definir los objetivos, expectativas, modo de trabajo, procesos y límites de cada uno con claridad.

- Explicar la importancia del trabajo de cada empleado dentro de la compañía y el valor real que aporta con su esfuerzo al resultado final. Esto es importante porque aumenta la motivación al comprender el sentido de su trabajo y el valor real al conjunto, y debido a que las personas que comprenden su misión son más productivas.
- Cuando el trabajo a realizar exija mucha concentración se deben facilitar medios, como por ejemplo el teletrabajo, a los trabajadores. Esto puede aumentar su motivación y agilizar el proceso.

La mejora de la calidad y eficiencia en el trabajo aumenta notablemente la motivación y autoestima del equipo de trabajo ya que provoca sensaciones positivas de éxito, disciplina y confianza (Urcola, 2011).

- **Premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores**

En el mundo laboral, los trabajadores tienden a rehuir el riesgo para no fracasar en sus proyectos y tareas encomendadas. Cuando un trabajador intenta algo nuevo, tiene una probabilidad de errar.

El mayor fracaso es evitar constantemente los riesgos ya que supone la seguridad de quedarse obsoleto, frustrarse, aburrirse y perder totalmente la motivación. Es por ello que es necesario premiar el espíritu de riesgo de los trabajadores.

Una de los modos de motivar a los trabajadores es incitar a los más tímidos a correr riesgos. Para ello es necesario crear un clima de trabajo que promueva, premie y respalde la audacia, dando a los empleados la oportunidad de aprender de sus propios errores sin temer las consecuencias que estos pueden acarrear. José María Acosta (2011) menciona varias directrices para establecer este clima laboral donde los empleados se sientan motivados para llevar a cabo nuevas acciones:

- Enseñar y demostrar a los empleados que los errores inteligentes son parte del coste del progreso y la manera de sacar provecho de las equivocaciones para mejorar.

- Respaldar riesgos inteligentes.
- Celebrar los triunfos y los fracasos de los empleados que se atrevieron a hacer lo que había que hacer, celebrando con mayores alabanzas aquellos que hayan terminado de manera exitosa.

El establecimiento de un buen entorno laboral es un primer paso para aumentar la motivación y fomentar la creatividad y la participación de los empleados.

- **Premiar la creatividad aplicada**

La innovación es altamente sensible a los impulsos externos, y por consiguiente a la motivación (Lebouef, 2009). Para que los empleados se sientan motivados a innovar, se debe provocar y premiar ciertas actitudes. El primer paso es crear un entorno de open innovation.

Las personas innovadoras escasean en las compañías. Las grandes empresas afirman estar a favor de la innovación, pero cuando aparecen ideas nuevas por parte de los empleados se apresuran en rechazarlas y cuestionarlas sin conceder una oportunidad y disminuyendo la motivación de estos. Para propiciar un clima idóneo para la innovación es prioritario:

- Mostrarse tolerante ante los fracasos. La innovación debe admitir los fracasos.
- Pedir colaboración dentro de los proyectos de cada departamento de las empresas. Los compañeros deben cuestionar el modo de trabajo de diferentes proyectos para dar un punto de vista externo y obtener nuevas soluciones a los problemas.
- Proponer retos complejos y radicales, de esta manera se obtendrán ideas y soluciones radicales e innovadoras. Al plantear metas ambiciosas provoca el aumento de la motivación de un sector importante dentro de la empresa.
- Actualización por parte de la plantilla de las redes sociales y nuevas tecnologías. De esta manera se consigue que los empleados estén conectados con los proyectos vigentes, los trabajadores de todo el planeta y las tendencias futuras. Numerosas empresas están aprovechando el poder de conectividad social media para mejorar la innovación, la

satisfacción, la colaboración, la implicación y la motivación de los empleados (Man Power Professional, 2010).

- **Premiar la simplificación y no la complicación inútil**

La esencia de una buena gestión es mantener las cosas sencillas. Las grandes compañías tienen una estructura compleja y muy vertical. Eliminar lo innecesario es el leitmotiv de las empresas más grandes y eficientes del mundo, entendiendo por innecesario aquello que no aporta valor real y practico a los empleados y a los resultados finales. (Adell, C.,2002)

- **Premiar la lealtad, no la rotación del personal**

Ningún contrato puede pagar la lealtad, la entrega o la ilusión de un trabajador. Estas respuestas son voluntarias y se van ganando con el paso del tiempo. Es por ello, que cuando brotan deben premiarse para que los individuos se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. Las plantillas de trabajo estables y motivadas son una de las claves del éxito empresarial. Para obtener la lealtad e interés de la gente, hay que empezar por darles lealtad e interés afirma Beatriz Valderrama (2010).

Al igual que es un factor clave para la empresa que sus trabajadores sean leales para con ellos, éstos también buscan lealtad por parte de su compañía, el aspecto más importante **y** determinante para elegir un trabajo es la seguridad laboral.

Es por esto que la seguridad es un factor motivador muy potente hoy día. La lealtad exige lealtad y los trabajadores también valoran que la empresa sea leal con ellos y su trabajo. La dirección de la empresa debe promover y premiar la lealtad para que se aumente el entusiasmo y motivación por hacer las tareas correctamente.

Para la creación de este ambiente laboral reciproco se debe aportar seguridad y estabilidad laboral a los empleados capacitados a pesar de la coyuntura económica. (Bouillerce, B. y Rousseau, F., 2004)

2.7.4 Gestionar la desmotivación laboral

Un trabajador se encuentra desmotivado cuando, de manera repetitiva, no realiza sus tareas laborales por propia voluntad y su actitud o conducta es contraria a la política y objetivos de la empresa en la que trabaja. Estas personas tienen carencia de motivos para estimularse y lograr una meta o deseo. Un trabajador desmotivado, en rasgos generales, tiene nulo interés por las actividades que realiza y muestra claros signos de apatía o indiferencia (Urcola, 2011).

Las personas que se incorporan a una nueva empresa entran con un grado de motivación alto y este va decayendo a lo largo del tiempo a través de un proceso gradual, si no se realizan correctas políticas de estímulo. Es común que el comienzo de este proceso se inicie con una situación concreta que resulta desagradable para el trabajador y finaliza en la total frustración que con el transcurso del tiempo termina en el hundimiento laboral y personal.

A un trabajador desmotivado no se le puede motivar únicamente a través de factores motivadores, pero se pueden llevar a cabo políticas de estímulo. Los miembros cualificados de la compañía deben eliminar la desmotivación en primera instancia a través de siete normas reguladoras:

- **Recabar información** del motivo por el que comenzó la desmotivación.
- **Mantener una conversación** con la persona para corroborar la información recopilada.
- **Realizar un diagnóstico** de la situación con los datos obtenidos.
- **Ahondar en los motivos** de la situación.
- **Tratar de poner los medios adecuados** para corregir la desmotivación.
- **Mostrar una actitud positiva**, de esperanza y seguridad al trabajador.
- **Localizar aquellas metas o deseos** que puedan estimular al empleado para comenzar el ciclo motivacional.

2.7.5 Futuras Tendencias de la Motivación Laboral

Las organizaciones actuales son conscientes de que su mayor ventaja competitiva son los recursos humanos, dependen de éstos para el correcto funcionamiento y la evolución de la empresa. Es por ello que se están creando nuevas estrategias, filosofías, técnicas y modelos al respecto. El capital humano es la única esperanza real de las compañías para mejorar y transformar el futuro. El principio básico de todas las tendencias futuras es la consideración de la persona como el factor más relevante del universo empresarial.

Hoy día, los principios y valores de cada individuo están sufriendo una transformación con respecto a las expectativas de su trabajo, por lo que la motivación laboral es el principal desafío para el futuro del departamento de recursos humanos.

Las tendencias futuras de la gestión de la motivación giran en torno al compromiso y el desarrollo. A partir de estas dos fuerzas motivacionales, surgen los modelos y estrategias que motivarán a los empleados en un futuro a corto plazo. Algunas de las empresas más punteras ya han llevado a la práctica estas estrategias. (Reeve, J.,2010)

2.7.6 Generaciones de trabajadores

Para determinar las futuras tendencias en motivación laboral es fundamental tener presente la gestión de las necesidades y objetivos de cada trabajador. Actualmente en las empresas los trabajadores pertenecen a tres posibles generaciones: Baby boomers, Generación X y Millenials. (Conger J. 2012)

2.7.6.1 Generaciones

En cuanto las principales características destacan:

- **Baby boomers (1946-1960)**

- Valoración de la conciliación laboral y familiar
- Valoración de la seguridad en el puesto de trabajo
- Generación caracterizada por introducción de cambios sociales
- Cultivados, idealistas y optimistas
- Reglas claras y espacio de trabajo limitado a la oficina
- Horarios rígidos, responsabilidades individuales y específicas
- Estructuras lineales y jerárquicas
- Cultura de sacrificio de trabajo, alta disciplina y honra
- Pensamiento: El trabajo siempre da una recompensa a largo plazo

➢ **Generación X (1961-1979)**

- Valoración de la estabilidad laboral
- Apoyan políticas de flexibilidad y conciliación
- Seguros, extrovertidos y competitivos. Ambiciosos, independientes y escépticos
- Crecimiento y trabajo basado en méritos, no en la experiencia
- Diferenciación a través de la formación y experiencia internacional
- Valoración de las recompensas inmediatas

➢ **Millennials (1980--- …)**

- Vivencia de las tecnologías y capacidad de interacción Representan la nueva fuerza de trabajo global
- Prolongación de la juventud-Superposición fases ciclo vital
- Individualista en opiniones y actuaciones
- Grandes aspiraciones, impacientes y ansiosos
- Mentalidad digital, fluida y colectiva
- El placer determina la dimensión de los logros profesionales
- Capacidad de reconocer oportunidades que conectan pasión y trabajo
- La velocidad de los proyectos y los resultados los estimula
- Constante feedback, rapidez en la toma de decisiones

- La pirámide tradicional de las compañías no les motiva
- Trabajar con otras generaciones desde la igualdad y el respeto
- Autodidactas
- Decisión laboral tomada a partir de muchas experiencias
- Fin último no es tener un empleo, sino tener un propósito
- Movilidad, espacios de trabajo compartido, Home-office
- Posibilidad de administrar sus horarios -Camino basado en la flexibilidad.

2.7.7 Engagement y desarrollo profesional

Los profesionales se sienten motivados cuando encuentran un proyecto laboral ambicioso, significativo y con impacto. Las organizaciones deben enfocar las futuras estrategias en mantener la motivación de los trabajadores para recibir lealtad por parte de ellos. Algunas de las políticas de estímulo a corto plazo deben contener ofertas de proyectos que aporten significado al trabajo, recompensas inmediatas, retos constantes y la inclusión de programas de movilidad laboral.

Las tendencias futuras acerca de la motivación deben tener en cuenta más aspectos que el desempeño y los resultados. Éstas tienen que desarrollar programas y estrategias que fomenten el compromiso de los trabajadores, el alto desempeño y el desarrollo de nuevas habilidades. Se presentan nuevos retos y nuevas oportunidades en este campo.

Es recomendable que las empresas se aseguren transiciones rápidas y eficientes a través de la redefinición de sus sistemas, que habiliten plataformas atractivas para los actuales y futuros trabajadores. (Leboeuf, M & Muro, P., 2009) Las ocho estrategias motivacionales más punteras son: Inplacement; Inbranding; Gamification; Work flow (Movilidad); Snack learning; Learning by doing; Road map; Friendly feedback. . Lukkap (2013-2014).

- **Inplacement**

Esta estrategia surge en respuesta a la alta rotación de cambios de trabajo por los actuales profesionales. Tiene como objetivo desarrollar programas de motivación que retengan el talento de la empresa.

El "inplacement" busca la motivación de los empleados a través de la reorientación profesional dentro de la compañía. Para llevar a cabo esta estrategia, se ha creado una red social denominada "UPMO". Este programa busca ayudar al empleado a moverse de manera interna dentro de la empresa. Conecta en tiempo real con las necesidades de la compañía, fomentando que el trabajador se implique en su carrera profesional dentro de la empresa.

- **Inbranding**

Para que una marca sea potente en el mercado laboral, debe serlo en primer lugar entre los trabajadores. Esta tendencia entiende que los trabajadores son el primer cliente de la empresa. Si ellos se sienten motivados, interiorizarán la marca pudiendo acceder con mayor fortaleza a los resultados y al cliente final.

- **Gamification**

Es una estrategia donde se aplican las mecánicas y teorías de juegos en el contexto laboral para motivar a los empleados. Esta estrategia se crea como respuesta a la necesidad de los Millenials de los retos constantes, las recompensas instantáneas y el individualismo. El entretenimiento es una fuerte tendencia de futuro en el campo de la motivación, y es capaz de modificar la voluntad y los hábitos de los trabajadores.

- **Works Flow (Movilidad)**

Las empresas que realizan de manera adecuada programas de movilidad tienen un 12% más de probabilidad de aumentar su rentabilidad, según una encuesta americana de LHHDBM

(2013). Una de las características que definen a las generaciones de trabajadores actuales es la ambición por aprender y moverse para enriquecer su carrera profesional. Es una de las tendencias a corto plazo que más están persiguiendo las empresas hoy día a través de la creación de técnicas de movilidad laboral.

- **Snack Learning**

La formación es uno de los factores que influyen en la motivación más importante para los empleados. Snack learning es la formación del futuro, que combinará el aprendizaje desoft skills y hard skills. Debido a la rapidez del mundo actual, la tendencia de la formación a futuro será administrarla a través de breves tutoriales que fomenten la característica autodidacta de los empleados actuales. Las generaciones de trabajadores tienen ambición por formarse y compartir sus conocimientos. Los Millenials quieren transmitir sus conocimientos a los Baby Boomers acerca de herramientas digitales mientras que estos últimos aspiran a ser mentores de los más jóvenes en habilidades de gestión empresarial.

- **Learning By Doing**

Los Millenials consideran el aprendizaje individual basado en la experiencia un factor tan motivador como la enseñanza tradicional y formal. Uno de los rasgos distintivos de este grupo de trabajadores es su carácter autodidacta. En esta dirección, se enfocan algunas de las futuras tendencias. La propensión a corto plazo no es el aprendizaje a través de un manual, sino a través de la experimentación individual.

- **Road Map**

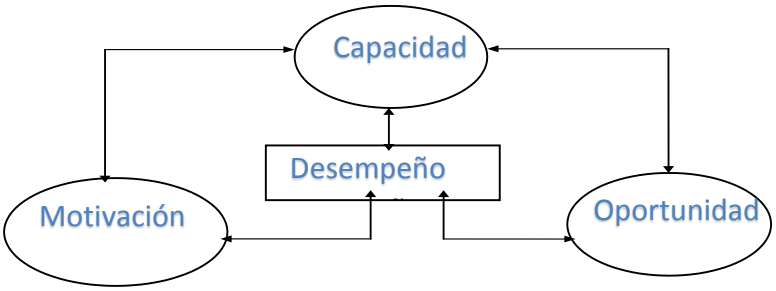
La tendencia futura de la planificación de la carrera profesional se basa en la posibilidad de que sean los propios trabajadores los que la gestionen y tomen decisiones. La empresa será la encargada de aportar información necesaria para la toma de decisiones. Los planes de carrera futuros tienden a ser más flexibles que los actuales.

- **Friendly Feedback**

Son herramientas de micro comunicación y canales de feedback abierto y amigable están ayudando a generar comunicación más constructiva ya dibujar el mapa motivacional de la plantilla. Se realiza u obtiene de una manera agregada, gráfica, relevante y en tiempo real. Además, permite establecer contacto con los empleados menos motivados de la plantilla, lo que puede aportar mucha información a la compañía.

2.8 DESEMPEÑO LABORAL

Figura 17: Dimensiones del desempeño



Fuente: (Robbins S. , 2004)

2.8.1 Definición

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(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que tengan estos en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización. (Romero y Urdaneta, 2009)

El desempeño laboral según complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el

comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (Robbins, 2004).

Por otra parte, según Chiavenato (2009) considera como el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados por lo que el desempeño puede moldear mediante un programa sistematizado el cual es desarrollado por un supervisor. (Chiavenato, 2009)

Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimento de las metas estratégicas a nivel individual. (Robbins, Stephen, Coulter, 2013)

Al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorar su desempeño. Las competencias son "comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. (Noguera, L., 2012)

Los investigadores ahora reconocen tres tipos de conducta que constituyen el desempeño laboral (Robbins, 2013)

- **Desempeño de las tareas**

Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas.

- **Civismo**

Se refiera a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar

a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

- **Falta de productividad**

Esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

2.8.2 Componentes del Desempeño Laboral

Los componentes del desempeño laboral se distinguen ocho dimensiones básicas (Candel, M., 2012)

- Destrezas en tareas específicas del puesto, definidas como actividades que diferencian el contenido de una ocupación concreta, haciendo cada trabajo único.
- Habilidad para labores genéricas o comunes a cualquier empleado.
- Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información.
- Esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos.
- Mantenimiento de la disciplina personal y la conformidad con las normas y cultura de la organización.
- Labores de apoyo a otros y trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar.
- Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajos del grupo.
- Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.8.3 Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño es un aspecto básico en la gestión de una empresa para la toma de decisiones, ya que con ella de una forma objetiva y sistemática se valora el rendimiento que tienen los empleados dentro de la organización. Realizar una evaluación del desempeño laboral debería ser una política de la empresa con el objetivo es detectar los diversos problemas en el trabajo con el fin de mejorar la eficiencia en la empresa. (Dessler, 2009)

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya: El establecimiento de estándares laborales, la evaluación del rendimiento real de los empleados en relación con esos estándares e informar a los mismos con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

La evaluación del desempeño es una técnica indispensable en la administración de personal que contribuye al autodesarrollo del empleado y a su vez, puede detectar algunas situaciones relevantes en el trabajo, tales como: problemas de supervisión de personal, integración del personal a la empresa, deficiencia de motivación, y según el problema que se detecte, puede colaborar con la implantación de políticas adecuadas a la realidad de la institución. (Ruiz, Silva, & Vanga, 2008)

2.8.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral.

Chiavenato (2011) manifiesta que plantear y desarrollar bien una evaluación del desempeño genera beneficios de corto, mediano y largo plazo para la organización, para el gerente y para el trabajador.

- Beneficios para la organización

• Optimizar los niveles de desempeño.
• Reconocer el desempeño sobresaliente y el desempeño débil.
• Identificar oportunidades de crecimiento.

- Alinear metas individuales de cada área y estas a su vez alineadas con las metas de la empresa.
- Lograr compromiso y satisfacción de los trabajadores hacía con la empresa.

➢ Beneficios para el gerente

- Evaluar mejor y objetivamente el desempeño al contar con una base de medición y un sistema planificado y estandarizado.
- Mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.
- Fomentar una mejor comunicación entre trabajadores.
- Disminuir la rotación del personal.

➢ Beneficios para el trabajador

- Conocer de una manera más clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño.
- Tener presente las características y competencias más valoradas por la empresa de las personas que conforman el equipo de trabajo.
- Realizar una autoevaluación para su crecimiento profesional.
- Motivación y compromiso para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa.

2.8.5 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. (Dessler, G.,2009)

2.8.5.1 Qué se evalúa

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual. (Robbins, S., y Judge, T. 2009)

- Resultados de las tareas individuales

  Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

- Conductas

  En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a forman parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

- Rasgos

  Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, en la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de riesgos para evaluar el desempeño laboral.

2.8.6 Quién realiza la evaluación de desempeño

La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las empresas actualmente utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso. (Dessler y Verela, 2011)

- Evaluación por parte de los colegas (pares)

Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designada a un supervisor. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces.

- Comités evaluadores

Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo, puede ayudar a resolver obstáculos y ciertos prejuicios. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

- Autoevaluaciones

Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas.

- Evaluación por parte del personal subalterno

En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda

a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere. La investigación apoya la idea de que la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente.

- Evaluación de 360° grados

La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El crecimiento común consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar. Luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto mejoría.

2.8.7 Métodos de evaluación de desempeño

En cuanto los métodos de evaluación de desempeño, es oportuno considerar el planteamiento que proponen Dessler y Verela (2011) destacando lo siguiente:

- Ensayos críticos

Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para trascribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

- Incidentes críticos

Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas especificas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

- Escala grafica de calificación

Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

- Escala de calificación basada en el comportamiento

Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

- Comparación forzada

Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

2.8.8 Nuevas tendencias de la evaluación de desempeño

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese entorno, la única alternativa de supervivencia que tiene las empresas es buscar la excelencia sustentada. Esta es

la base de la rentabilidad. Uno de sus efectos fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento, la cual disminuyo notablemente la distancia entre jefes y subordinados.

Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evolución cualitativa de las personas.

- Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones etc. Es dificultoso que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir mejor por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno los criterios específicos.
- Los indicadores pueden ser seleccionados en conjunto para evitar posibles distinciones y para no dañar a otros criterios de evaluación.
- Evaluación del desempeño como elemento integrado de las prácticas de recursos humanos. Hoy en día las organizaciones buscan identificar aquellos talentos y habilidades que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocio. (Chiavenato, 2007)

2.9 MARCO CONTEXTUAL - CORPORACIÓN DEL SEGURO SOCIAL MILITAR (COSSMIL)

2.9.1 Misión

Dar protección de salud a los miembros de la FF. AA. y su grupo familiar, preservar la continuidad de sus medios de subsistencia y equilibro presupuestario cuando se vean afectados por las contingencias sociales y económicas. Dotar de vivienda compatible con la dignidad humana y en general, promover el mejoramiento permanente del nivel de vida.

2.9.2 Visión

Ser una Institución de seguridad social modelo, en base a un marco normativo sólido, otorgando prestaciones y servicios con procesos ágiles y transparentes enmarcados en la excelencia, talento humano competente, equipamiento e infraestructura moderna, empleando tecnologías de la información y comunicación, con participación activa en el desarrollo económico – social.

2.9.3 Organización

La Corporación del Seguro Social Militar COSSMIL, es una entidad que vela y garantiza las diferentes prestaciones a la familia militar y sus asegurados, está compuesta por cinco gerencias siendo una de ellas la Gerencia de Salud.

2.9.4 Distribución

Gerencia de Vivienda; Gerencia de Seguros; Gerencia de Finanzas; Gerencia de Salud; Gerencia de Empresas.

2.9.5 Gerencia de Salud

La Gerencia de Salud "COSSMIL" es la encargada de administrar los servicios de salud a la población, consta de 24 Agencias Regionales a nivel nacional, la misma administrada por personal militar y civil que desarrollan funciones técnicas, operativas y de salud para asegurar una prestación de servicios de salud sostenibles, transparentes, integrales y con calidad, equidad.

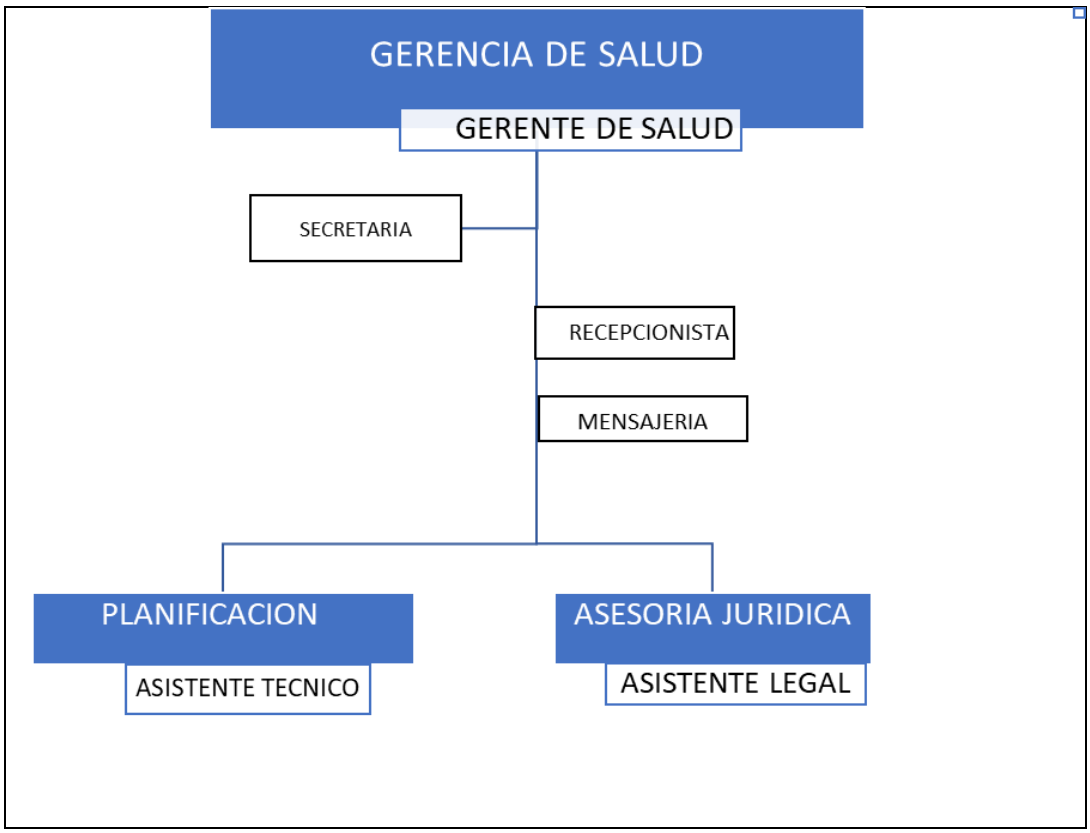
Organizacionalmente, la Gerencia de Salud está conformada por departamentos, unidades y secciones, cada una de ellas, por lo general los cargos ejecutivos son asumidos por oficiales militares; así mismo, en cada una de estas áreas se cuenta con profesionales técnicos encargados de realizar tareas específicas en cuanto a los manejos operativos.

2.9.5.1 Estructura Organizacional de la Gerencia de Salud

El Departamento de Salud es el órgano técnico y operativo encargado de administrar el oportuno y eficaz otorgamiento de las prestaciones médicas en servicio y en especie del Régimen de Salud. A tales fines estudia, planifica, organiza, programa, coordina, dirige, supervisa y evalúa las actividades clínicas y técnico administrativas con la salud integral de los asegurados y beneficiarios de COSSMIL. (COSSMIL, 2018)

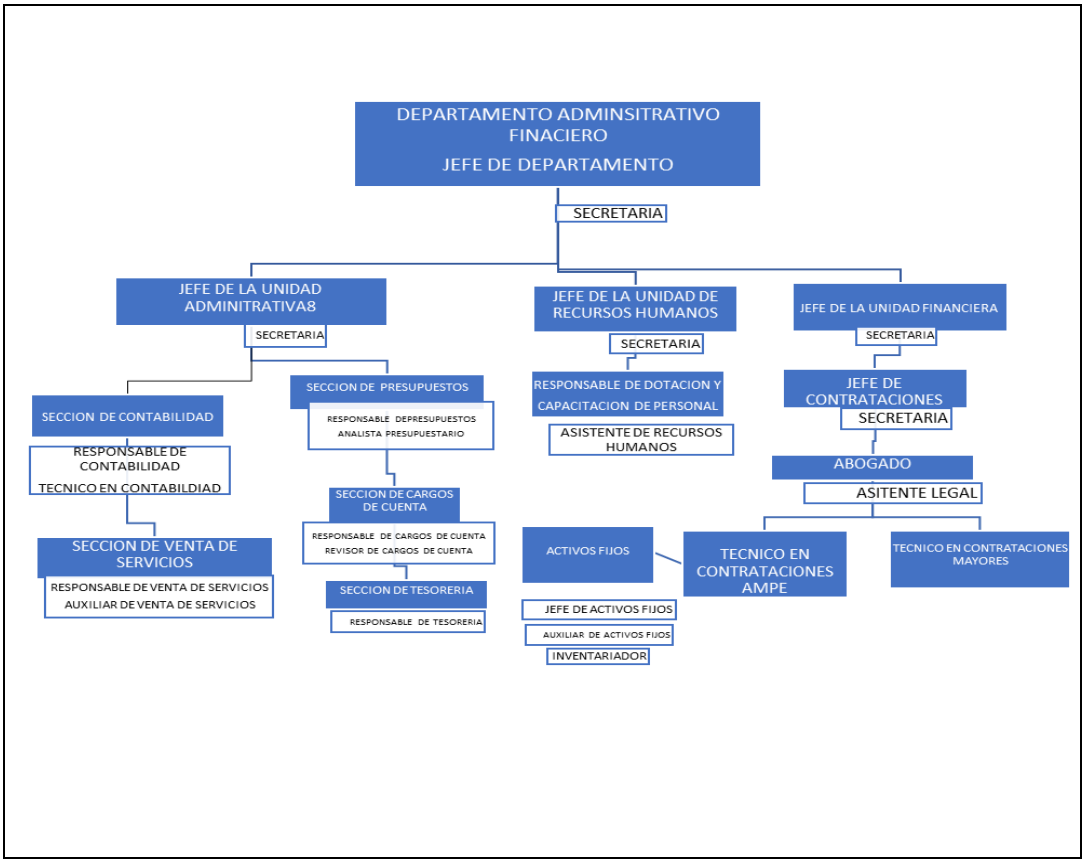
2.9.5.2 Organigrama de la Institución

Figura 18: Staf Gerencia de Salud



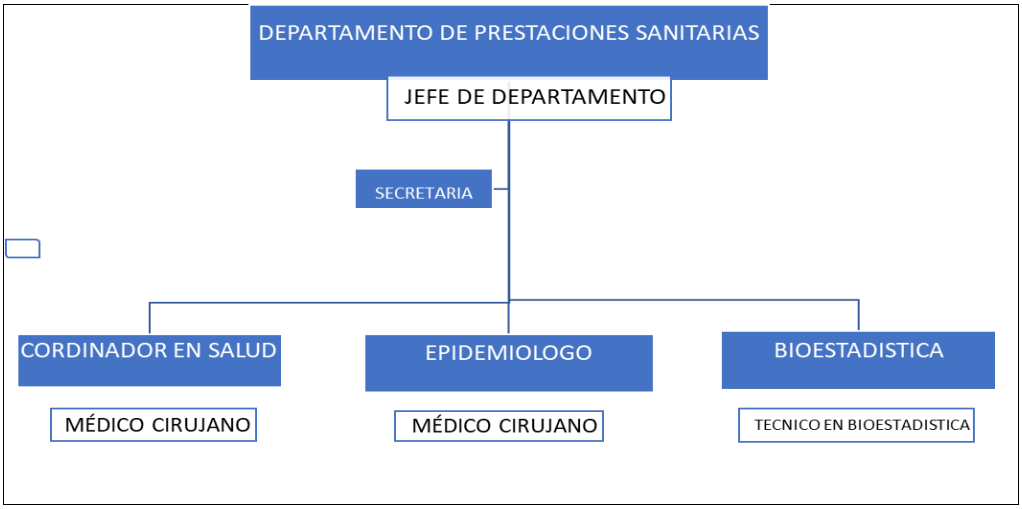
Fuente: Gerencia de Salud, 2019 (Dirección de Planificación)

Figura 19: Sección Administración Financiera



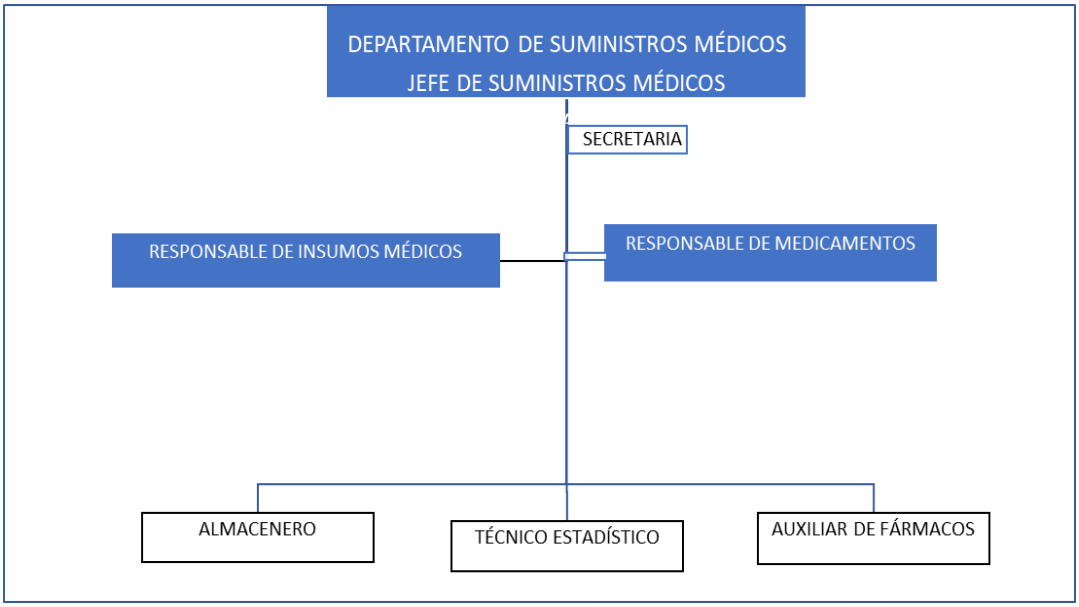
Fuente: Gerencia de Salud, 2019 (Dirección de Planificación)

Figura 20: Sección Administración de Salud



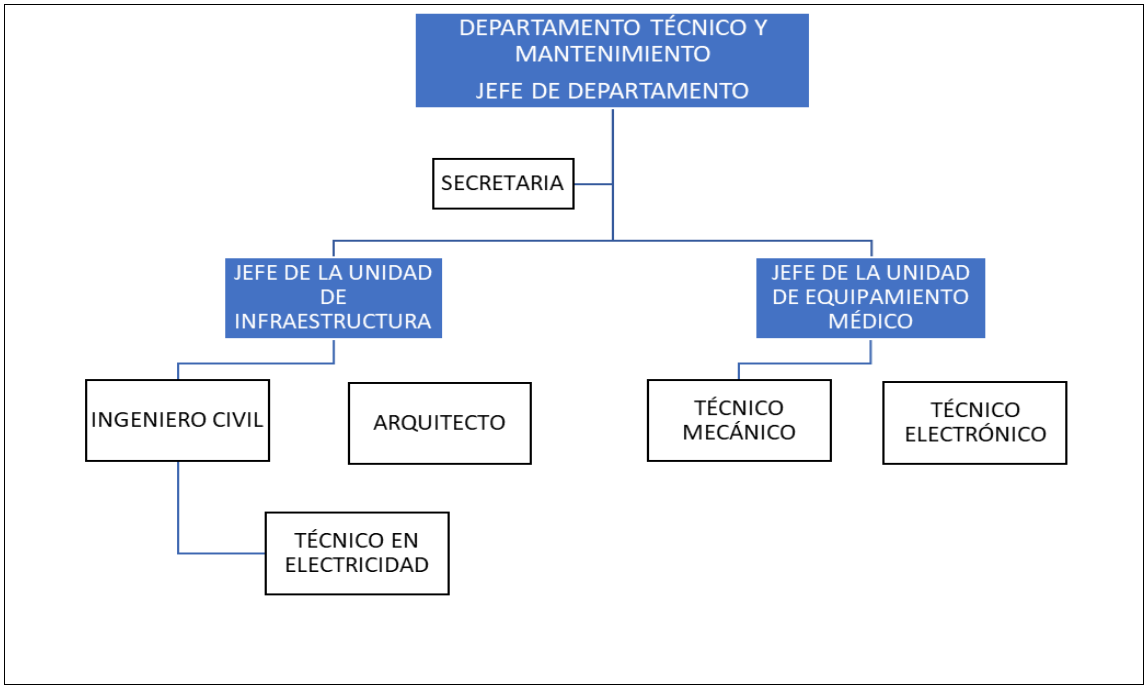
Fuente: Gerencia de Salud, 2019 (Dirección de Planificación)

Figura 21: Sección Fármacos



Fuente: Gerencia de Salud, 2019 (Dirección de Planificación)

Figura 22: Sección Infraestructura y Equipamiento Médico



Fuente: Gerencia de Salud, 2019 (Dirección de Planificación)

CAPITULO III
METODOLOGÍA

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional, dado que se recolectó la información con el propósito de describir y analizar la relación entre la variable motivación y el desempeño laboral.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño investigativo es no experimental, sin la manipulación deliberada de las variables en los que se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlo. El modelo de análisis es correlacional porque se buscó la relación entre variables motivación y desempeño laboral.

3.1.3 Variables

La presente investigación contó con dos variables de estudio, las cuales son:

- Motivación (intrínseca y extrínseca)
- Desempeño Laboral

En adelante, se refleja la definición conceptual como también la definición operacional de las variables.

3.1.4 Definición Conceptual

Variable 1: Motivación Laboral

La motivación es aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico. El impulso a actuar puede provocar un impulso externo que proviene del ambiente o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2007)

Motivación extrínseca

Es aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Este tipo de motivación se basa en los beneficios que recibe un empleado como un medio para obtener otros fines, esto es muy común, en la institución, ya que, a través de beneficios económicos el empleado es recompensado. (Christian Pastrana, 2013)

Motivación intrínseca

Nace del propio trabajador, está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir, es la necesidad de una persona de sentirse valorada por sus conocimientos, sus habilidades y su experiencia. Las personas tienen un fuerte deseo de afinar y demostrar sus habilidades, ya sean de carácter técnico, interpersonal o de liderazgo. Contar con oportunidades y apoyo para desarrollar la competencia constituye un potente motivador interno para todos los trabajadores. Responde a la necesidad de sentirse auto realizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones. En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima

laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización. (Christian Pastrana, 2013)

Variable 2: Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes. (Araujo y Guerra, 2007)

El desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. (Chiavenato 2009)

Al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorar su desempeño. Las competencias son "comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria." (Noguera, 2009)

3.1.5 Definición operacional

En el siguiente cuadro se expone la definición operacional del proceso de investigación asumido en el presente proyecto:

Cuadro 1: Definición operacional

	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALAS	TÉCNICAS E INST.
VARIABLE	**Aspectos**	**Aspectos observables /medibles**	**Criterios de medición**	**Formas de la variación**	**Con que medir**
MOTIVACION	Motivación Intrínseca	Trascendencia	Nivel	Alto	Cuestionario de Motivación Personal
		Seguridad Laboral	Frecuencia	Medio	
		Calidad de Trabajo	Tipo	Bajo	
		Expresión de Ideas			
	Motivación Extrínseca	Salario	Nivel	Alto	Cuestionario de Motivación Personal
		Beneficios Sociales	Frecuencia	Medio	
		Reconocimiento			
		Capacitación	Tipo	Bajo	
		Medio Ambiente			
DESEMPEÑO LABORAL	Productividad	Calidad de trabajo	Frecuencia	Bajo	Cuestionario de Desempeño Laboral
		Eficacia-eficiencia	Nivel	Regular	
		Oportunidad	Tipo	Alto	
	Competencia	Iniciativa	Presencia	Bajo	Cuestionario de Desempeño Laboral
		Conocimiento	Frecuencia	Regular	
		Habilidades y destrezas	Tipo	Alto	
	Relaciones Interpersonales	Comunicación	Tipo	Siempre (5)	Cuestionario de Desempeño Laboral
				Casi siempre (4)	
		Valores	Frecuencia	Algunas veces (3)	
				Casi nunca (2)	
		Responsabilidad		Nunca (1)	

3.2 POBLACIÓN Y SUJETOS

Para la presente investigación, se determinó trabajar con el personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz, esta institución es descentralizada y cuenta con recursos propios y es de naturaleza de tipo Seguro Social Militar, a su vez está compuesta por personal militar y civil, en todas sus áreas ejecutiva, operativa y administrativa. La población de estudio está compuesta por 65 personas, entre varones (29), mujeres (36).

Los Departamentos; Administrativo Financiero; Técnico Infraestructura y Mantenimiento; Prestaciones Sanitarias y Suministros Médicos. Unidades de Recursos Humanos; Planificación; Asesoría Jurídica; Contrataciones; Activos Fijos. Se trabajó con personal civil, entre profesionales técnicos y administrativos, secretarias, mensajeros, con un promedio de edades entre 25 a 55 años de edad.

Tabla 1: Distribución porcentual según edad

Distribución porcentual según edad (N= 65)	**Total**	**%**
De 25 a 30 años	10	14%
De 31 a 40 años	28	43%
De 41 a 50 años	21	35%
Más de 51 años	6	8%

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Situación Contractual

Tabla 2: Situación contractual

Tipo de contrato N=65	**Total**	**%**
Ítem	33	46%
Contrato	32	44%

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Tipo de muestra

El tipo de muestra se caracteriza por ser no probabilístico; la población estudiada es el total del personal civil que trabaja en la sede de la Gerencia de Salud COSSMIL en la ciudad de La Paz.

3.2.3 Tamaño de la muestra

Se tomó en cuenta a 65 personas civiles las que trabajan en la Gerencia de Salud de COSSMIL, se realizó la investigación con todo el personal (masculino-femenino) de cada sección y departamento.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, se empleó la observación directa, la recolección de información, entrevistas y llenado de cuestionarios con escala likert, para que los datos recolectados tengan significado relevante dentro de la presente investigación.

Se realizó el análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de investigar y dar una respuesta a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con la base teórica que sustenta la investigación y las variables delimitadas, así como, con los conocimientos de que se disponen en relación al problema de estudio, enmarcándolos dentro de la necesidad de estrategias motivacionales.

- Entrevistas –individuales (10 preguntas). Entrevistas a los sujetos (a todo el personal por departamento o área de trabajo) para recabar información respecto a las condiciones laborales, beneficios adquiridos, clima laboral, tiempo de antigüedad en el cargo, tipo de relación contractual y todo respectó a datos personales importantes a recolectar para esta investigación.
- Aplicación de un cuestionario escala likert con preguntas señaladas a la motivación intrínseca y extrínseca.

- La aplicación de cuestionario escala likert para medir el grado de desempeño laboral, lo cual permite relacionar los factores motivacionales dentro la gestión organizacional.

Los instrumentos de investigación utilizados:

- Entrevistas
- Cuestionario de evaluación de desempeño
- Cuestionario de motivación laboral extrínseca
- Cuestionario de motivación laboral intrínseca

3.3.1 Entrevistas

Esta técnica, permitió tomar datos generales e importantes de todo el personal de ítem y contrato que se encuentren involucrados en la gestión organizacional de la gerencia de salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz.

3.3.2 Cuestionarios

Se consideró 26 preguntas, delimitados exclusivamente a las variables de estudio motivación y 27 preguntas en desempeño laboral que es aplicado a todo el personal de la Gerencia de Salud de la ciudad de La Paz, desde cargos ejecutivos hasta el último trabajador mensajero y personal de servicios.

El cuestionario contiene preguntas cerradas con las que se logrará mayor libertad y menor riesgo de distorsiones y se aplicará el método de escalamiento tipo Likert, el cual se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. El objetivo investigativo es obtener datos exactos y medibles para poder corroborar la investigación, establecer como el personal evaluado percibe la motivación y el desempeño laboral en su fuente de trabajo.

3.3.4 Descripción de las características de cada Instrumento

- **Nombre:** Guía de entrevista (individual)
- **Fundamentos o justificación:** Se usa una guía de entrevista para dar organización y objetividad a la investigación, porque inicialmente a través de este instrumento nos permite analizar con mayor profundidad la opinión personal de los trabajadores, metas, motivación así mismo las problemáticas, conflictos personales y poder identificar mayor información personal que enriquecen a esta investigación.
- **Objetivo:** Identificar características generales y especificas (edad, sexo, cargo, tipo de contrato, años de antigüedad, clima laboral, metas personales, relaciones interpersonales) de las necesidades y habilidades personales de cada trabajador, considerando que la población de estudio presenta entre 25 a 55 años, trabajadores y ejecutivos de la Gerencia de Salud de la ciudad de La Paz.
- **Tipo de instrumento:** protocoló de entrevista individual.
- **Estructura de la prueba:** 10 preguntas.
- **Materiales:** Guía de preguntas, grabadora de sonido, ambiente para realizar la entrevista personal.
- **Tiempo de aplicación:** 10 a 15 minutos aprox.
- **Forma de administración:** individual
- **Forma de evaluación:** Análisis del discurso
- **Características estadísticas:** 65 sujetos
- **Coeficiente de validez y confiabilidad:**100%
- **Nombre:** Guía de Cuestionario para identificar "Motivación"
- **Fundamentos o justificación:** Se utilizó una prueba estandarizada "Escala de Motivación Psicosocial", misma fue diseñada en primer lugar, para apreciar la dinámica de la motivación intrínseca y extrínseca, que permitirá diferenciar satisfacción laboral, rendimiento, compromiso, creatividad y autonomía del trabajador. El tipo de motivación ligado a la calidad de trabajo y las competencias personales, es parte fundamental para sustentar a la organización.

El cuestionario debe ser llenado de manera individual, aplicado en conjunto por oficinas (grupalmente), no se presenta datos personales en este apartado, para no generar susceptibilidad en los participantes y permita un ambiente con mayor libertad de expresión y menor riesgo de distorsión.

Objetivo: Identificar la motivación (intrínseca y extrínseca) que presenta el personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz. El cuestionario contiene 26 preguntas cerradas.

Tipo de instrumento: Cuestionario escala Likert de Motivación.

- **Estructura de la prueba:** 26 ítems.
- **Materiales:** cuestionario cerrado, bolígrafos y hojas de papel.
- **Tiempo de aplicación:** 15 – 30 min. Aprox.
- **Forma de administración:** Grupal
- **Forma de evaluación:** Individual.
- **Coeficiente de validez y confiabilidad:** No corresponde.
- **Normas de evaluación (baremo):** No corresponde.
- **Proceso de validación / adaptación de la prueba:** validación por experto.
- **Nombre:** Guía de Cuestionario para identificar "Desempeño Laboral"
- **Fundamentos o justificación:** Se utilizó una prueba estandarizada "Desempeño Laboral", misma fue diseñada para evaluar la dinámica del desempeño laboral desde sus diferentes dimensiones: productividad, competencia y relaciones interpersonales del evaluado, debe ser aplicado de manera personal en un ambiente grupal, destacando la importancia que juega el desempeño laboral para el crecimiento personal y competitividad de los miembros de la organización.
- **Objetivo:** Identificar en nivel de desempeño laboral que logra alcanzar el personal de la Gerencia de Salud de COSSMIL de la ciudad de La Paz.
- **Tipo de instrumento:** Cuestionario escala likert de desempeño laboral.
- **Estructura de la prueba:** 27 ítems.
- **Materiales:** cuestionario cerrado, bolígrafos y hojas de papel.
- **Tiempo de aplicación:** 15 – 30 min. Aprox.
- **Forma de administración:** Grupal

- **Forma de evaluación:** Individual.
- **Características estadísticas:** 65 sujetos aprox.
- **Coeficiente de validez y confiabilidad:** No corresponde.
- **Normas de evaluación (baremo):** No corresponde.
- **Proceso de validación / adaptación de la prueba:** validado por experto.

3.4 AMBIENTE DE INVESTIGACION

El escenario de la investigación se llevó a cabo en ambientes de la Gerencia de Salud de COSSMIL, ubicado en las calles, Avenida Saavedra N° 1329, 2do bloque del Hospital Militar Central, zona Miraflores de la ciudad de La Paz.

3.5 PROCEDIMIENTO

Se llevó a cabo la reunión de coordinación con Gerencia de Salud, para la autorización y el desarrollo de la presente investigación.

Se coordinó con las autoridades y jefes de área de la Gerencia de Salud, para la toma de entrevistas y el llenado de cuestionarios a sus dependientes.

Aclarar que no se realizaron las entrevistas personales, ya que el personal evaluado carecía de tiempo disponible, por lo que solo se procedió a la toma de los cuestionarios de manera grupal, desarrollados para la motivación intrínseca, extrínseca y el desempeño laboral.

a) Validación del cuestionario de motivación laboral, por un profesional del área: Se aplicó el cuestionario de motivación laboral con 26 ítems, entre ambos factores.

b) Validación del cuestionario de desempeño, por un profesional del área: Se aplicó el cuestionario de desempeño laboral con 27 ítems, en tres áreas productividad, competencia y relaciones interpersonales.

La aplicación de los cuestionarios conformados por preguntas con alternativas del uno al cinco, escala de Likert, se aplicó a los 65 trabajadores.

- Administración de prueba estandarizada.
- Tabulación de datos.
- Proceso estadístico para la conformación de resultados e interpretación de los mismos
- Presentación de resultados.
- Discusión de resultados.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Bibliografía.
- Anexos.

CAPITULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN CON LA QUE SE TRABAJO

Cuadro 2: Relación nominal personal civil – Gerencia de Salud Gestión 2019

N.º	CARGO	ITEM O CONTRATO
1	SECRETARIA GERENCIA DE SALUD	ITEM
2	RECEPCIONISTA	CONTRATO 121
3	MENSAJERO	ITEM
4	AUXILIAR DE RR.HH.	CONTRATO
5	RESP. DE DOTACION Y EVALUACION DE PERSONAL	CONTRATO 252
6	ENCARGADO RR-HH.	ITEM
7	PLANIFICADORA	CONTRATO 252
8	SECCION PLANIFICACION ADMINISTRACION	CONTRATO 252
9	JEFE DE PRESTACIONES DE SALUD	ITEM
10	COORDINADOR DE SALUD	ITEM
11	MEDICO DEL TRABAJO	CONTRATO 251
12	SECRETARIA DE PRESTACIONES SANITARIAS	ITEM
13	TEC.ESTADISTICO DE SALUD	ITEM
14	TECNICO ESTADISTICO	CONTRATO 252
15	TECNICO BIOESTADISTICO	CONTRATO
16	ASESORA LEGAL GERENCIA DE SALUD	ITEM
17	ASITENTE LEGAL	CONTRATO 252
18	ASITENTE LEGAL	CONTRATO 252
19	SECRETARIA ADMINISTRACION	ITEM
20	JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	FF.AA.
21	JEFE DE UNIDAD DE FINANCIERA	ITEM
22	SECRETARIA DE LA UNIDAD FINANCIERA	CONTRATO 252
23	ANALISTA PRESUPUESTARIO	ITEM
24	LIQUIDADOR DE EGRESOS PRESUPUSTARIOS	CONTRATO 252
25	REVISOR CARGOS DE CUENTA	ITEM
26	REVISOR DE CARGOS DE CUENTA	ITEM
27	CARGOS DE CUENTA	CONTRATO 252
28	REVISOR CARGOS DE CUENTA	CONTRATO 252
29	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD	ITEM

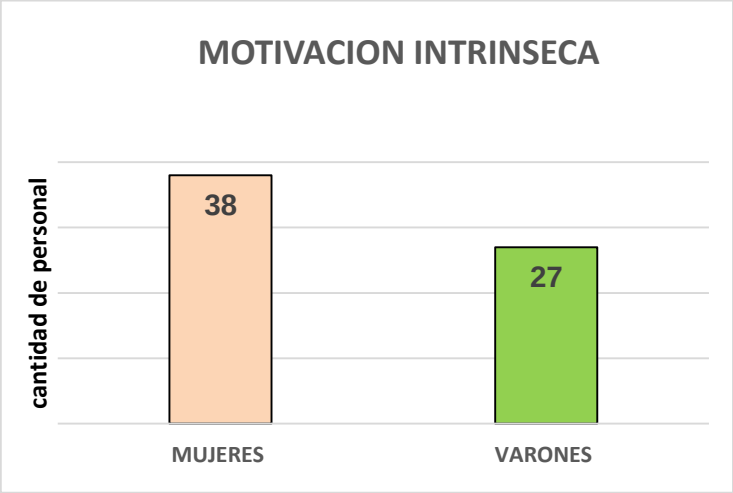
30	LIQUIDADOR DE DIARIOS CONTABLES	CONTRATO 252
31	LIQUIDADOR DE EGRESOS CONTABLES	CONTRATO 252
32	ENCARGADO DE TRIBUTACION	ITEM
33	RESPONSABLE DE TESORERIA	ITEM
34	LIQUIDADOR DE CHEQUES	CONTRATO 252
35	RESP. DE VENTA DE SERVICIOS	ITEM
36	VENTA DE SERVICIOS	ITEM
37	SECRETARIA VENTA DE SERVICIOS	ITEM
38	JEFE DE LA UNIDAD DE CONTRATACIONES	ITEM
39	ABOGADO CONTRATACIONES	CONTRATO 252
40	CONTRATACIONES ANPE	CONTRATO 252
41	TECNICO EN CONTRATACIONES	CONTRATO 252
42	ASITENTE LEGAL	CONTRATO 252
43	TECNICO EN CONTRATACIONES	CONTRATO 252
44	TECNICO EN CONTRATACIONES	ITEM
45	RECEPCION CONTRATACIONES	ITEM
46	AUXILIAR EN CONTRATACIONES	CONTRATO 121
47	JEFE DE ACTIVOS FIJOS	CONTRATO
48	AUXILIAR DE ACTIVOS FIJOS	ITEM
49	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SUMINISTROS MEDICOS	CONTRATO 252
50	JEFE DE UNIDAD	ITEM
51	RESPONSABLE DE INSUMOS MEDICOS	ITEM
52	FARMACOLOGO-ALMC. FARM.	CONTRATO 252
53	REVISOR DE SUMINISTROS	ITEM
54	ENC. ALMACEN	ITEM
55	ALMACENERO	ITEM
56	AUXILIAR DE ALMANCEN FARMACOLOGICO	CONTRATO 121
57	JEFE DE LA UNIDAD DE INFRAESTRUCTURA	CONTRATO
58	TECNICO EN ELECTROMEDICINA	CONTRATO
59	ELECTROMEDICINA	ITEM
60	TECNICO EN MANTENIMIENTO	ITEM
61	ARQUITECTO DPTO. TECNICO	CONTRATO 252
62	ING. CIVIL	CONTRATO 252
63	SECRETARIA DPTO. TECNICO	CONTRATO 121
64	TEC.ELECTRICISTA	ITEM
65	ENC. ALMACEN Y ARCHIVOS	ITEM

Fuente: (COSSMIL, 2018)

Después de haber aplicado los cuestionarios de motivación como de desempeño laboral, los resultados obtenidos se presentan a continuación en forma gráfica con porcentajes.

4.2 CUADROS COMPARATIVOS DE LA MOTIVACIÓN

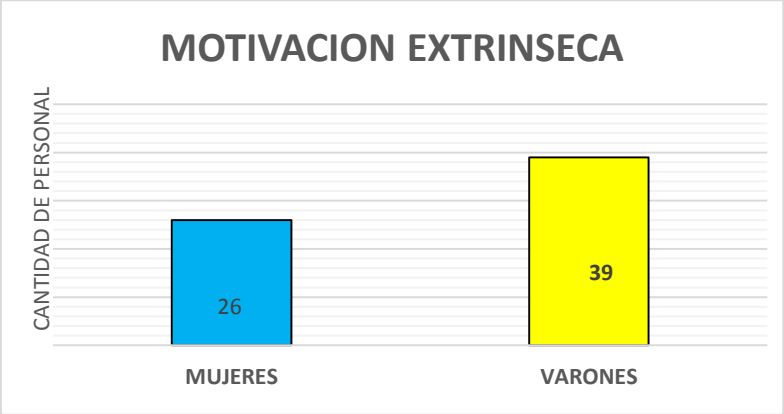
Gráfico 1: Representación gráfica Motivación Intrínseca de acuerdo al Género



Fuente: Elaboración propia.

El grafico 1., refleja de acuerdo a los puntajes obtenidos en el cuestionario de motivación intrínseca que de manera general de los 65 encuestados, la mayor parte de la población femenina, responde de manera favorable a las preguntas, por lo que se considera que existe mayor interés por la realización personal, buscar la autonomía, la experiencia y cumplimiento de metas. Es importante analizar desde el punto de vista género para incentivarlos respecto a la motivación intrínseca dentro la organización y poder cambiar paradigmas en bien del personal de trabajo.

Gráfico 2: Representación gráfica Motivación Extrínseca de acuerdo al Género

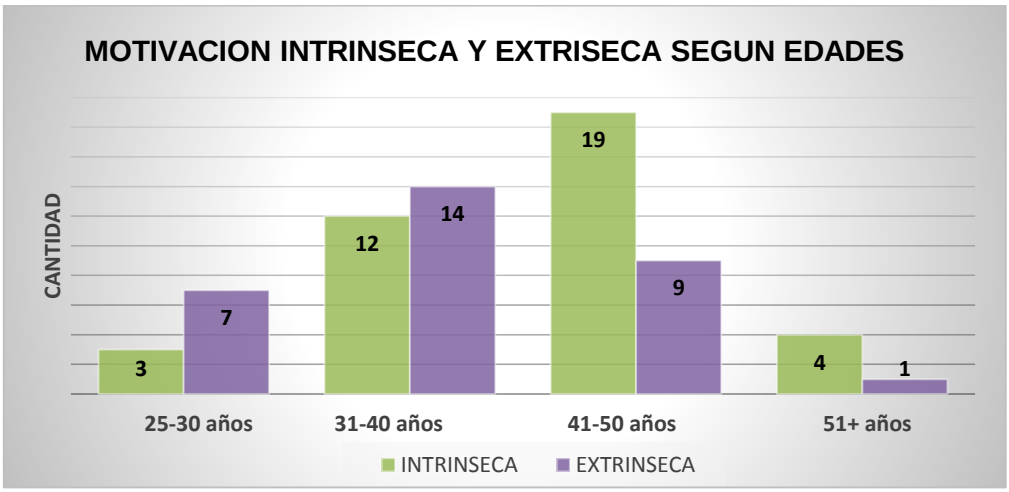


Fuente: Elaboración propia.

El grafico 2, refleja que, de acuerdo a los puntajes obtenidos en el cuestionario de motivación extrínseca, que de manera general de los 65 encuestados, la mayor parte de la población masculina, responde de manera favorable a las preguntas, por lo que se considera que existe mayor interés por el reconocimiento de logros, sentirse valorado en el trabajo, proporcionar medios y condiciones ambientales.

Es importante analizar en ambos géneros el ambiente laboral, el respeto entre los distintos profesionales o los temas de comunicación con los superiores son los grandes enemigos de la motivación, por lo que es crucial cuidar estos aspectos al máximo, detectar los problemas a tiempo y solucionarlos rápidamente, para generar un clima laboral agradable.

Gráfico 3: Representación gráfica Motivación según edades



Fuente: Elaboración propia.

El grafico 3, demuestra que la motivación intrínseca y extrínseca, de acuerdo a las edades, nos ayuda a poder identificar de manera mas especifica y puntual como se percibe la motivación.

De 25 a 30 años como muestra la gráfica, refiere al personal nuevo, con poca o sin experiencia laboral, personal que requiere capacitarse y contar con condiciones ambientales de trabajo, y un salario laboral muy rentable.

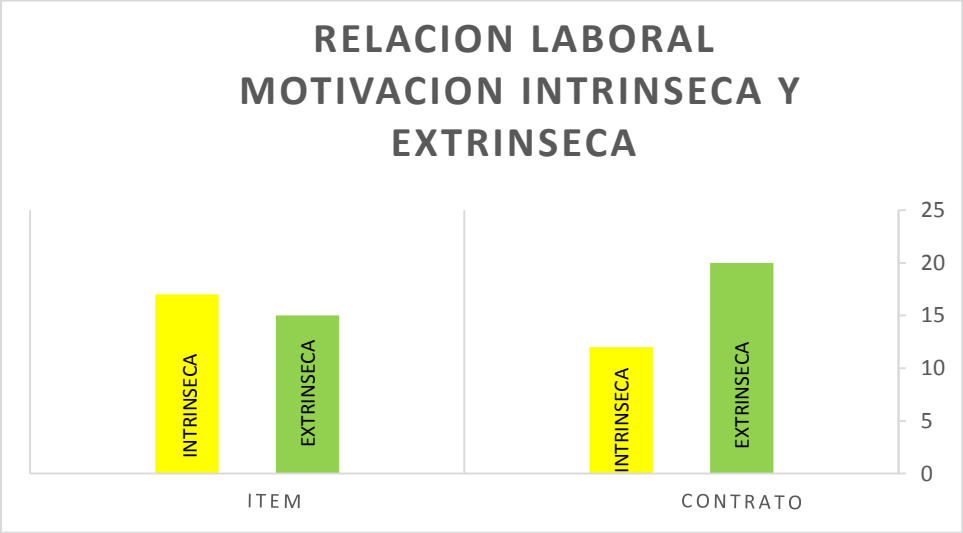
De 31 a 40 años, la grafica nos permite ver que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca influyen en el desempeño de la persona, para que este pueda desenvolverse y al

mismo tiempo demostrar capacidades y aptitudes personales, al mismo tiempo necesita continuo reconocimiento y mejor calidad salarial.

De 41 a 50 años, la grafica nos permite claramente ver la importancia para la necesidad de autorrealización personal, buscan la iniciativa y toma de decisiones.

DE 51 años adelante, la gráfica permite identificar a la motivación intrínseca como parte fundamental del desempeño.

Gráfico 4: Representación gráfica Motivación Laboral de acuerdo a la Relación Laboral



Fuente: Elaboración propia.

El grafico 4. Nos ayuda a identificar como percibe el personal de la gerencia de salud de acuerdo a su relación contractual vigente.

Personal de Ítem, se mantiene relativamente equilibrado en ambas motivaciones, lo que colabora de alguna manera al cumplimiento de resultados.

Personal de contrato, existe una elevada diferencia considerando mayor importancia la motivación extrínseca siendo una motivación muy temporal y solo acorde a las necesidades de la situación.

4.2.1. MOTIVACION INTRÍNSECA

Se exponen a continuación los resultados obtenidos con el análisis de la encuesta de motivación laboral correspondiente a los factores intrínsecos.

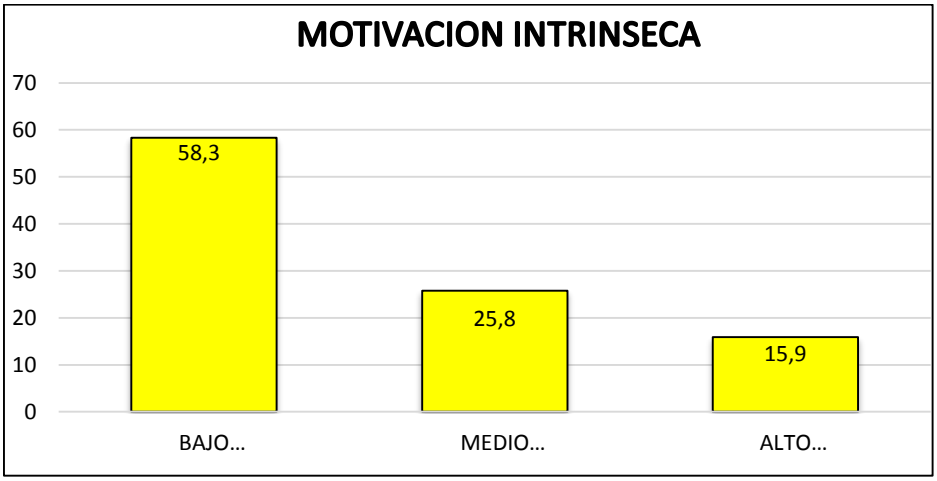
Población: La población encuestada fue de 65 personas, 36 mujeres y 29 varones.

Tabla 3: Encuesta motivacional dimensión intrínseca

Nivel	Frecuencia	Porcentaje Válido (%)
Alto	14	15.9
Medio	20	25.8
Bajo	31	58.3
Total	65	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Representación gráfica de la dimensión intrínseca (trascendencia, seguridad laboral, calidad de trabajo y expresión de ideas)



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.1 Análisis de la motivación intrínseca

Según se observa en la tabla 3 y gráfico 5, se tiene, de una muestra de 65 trabajadores de la gerencia de salud que representan el 100% de la muestra de motivación intrínseca, el 58.3% presentan un nivel bajo, el 25,8% presenta un nivel medio y un 15.9% tiene un nivel alto.

Estos resultados permiten considerar, la motivación intrínseca del personal que trabaja en la Gerencia de Salud es baja en los niveles de toma de decisiones, compromiso y creatividad. El 25.8% de los evaluados mantiene un nivel medio en la motivación intrínseca, lo cual nos indica que es relativamente importante para los trabajadores el grado de responsabilidad con su trabajo, deseos de superación, rendimiento y crecimiento personal. Factores que deben impulsarse a mejorar, para desarrollar empleados competentes, autónomos y creativos.

4.2.2. MOTIVACION EXTRÍNSECA

Se muestran a continuación los resultados obtenidos con el análisis de la encuesta de motivación laboral correspondiente a los factores extrínsecos.

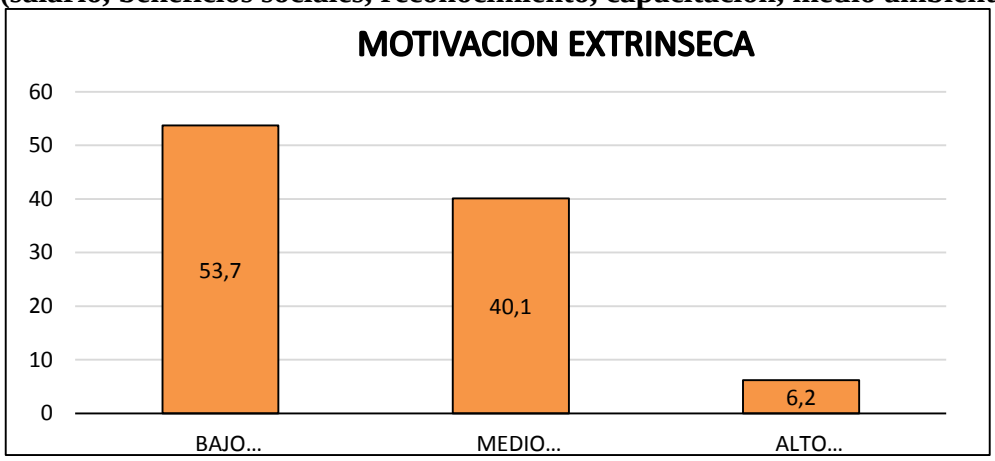
Población: La población encuestada fue de 65 personas, 36 mujeres y 29 varones.

Tabla 4: Encuesta motivacional dimensión extrínseca

Nivel	Frecuencia	Porcentaje Válido (%)
Alto	8	6.2
Medio	20	40.1
Bajo	37	53.7
Total	65	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Representación gráfica de la dimensión extrínseca (salario, beneficios sociales, reconocimiento, capacitación, medio ambiente)



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.1. Análisis de la motivación Extrínseca

Según se observa en la tabla 4 y gráfico 6, refleja que 65 trabajadores de la Gerencia de Salud que representan el 100% de la muestra en la motivación extrínseca, el 53.7% presentan un nivel bajo, el 40,1% un nivel medio y un 6,2% tiene un nivel alto.

Resultados obtenidos permitieron considerar que la motivación extrínseca del personal de la Gerencia de Salud es medianamente adaptable por los evaluados. Los incentivos extrínsecos, condiciones laborales, gratificaciones, reconocimiento por el trabajo bien hecho, la valoración salarial, buenas relaciones interpersonales, para muchos trabajadores es importante para elevar los índices de productividad, por lo que los directivos, jefes deben evaluar y analizar de forma sistemática esta motivación para mejorar el rendimiento laboral y el trabajo en equipo.

4.3 DESEMPEÑO LABORAL

4.3.1. Productividad

Se refleja a continuación los resultados obtenidos con el análisis correspondiente al factor de productividad del desempeño laboral.

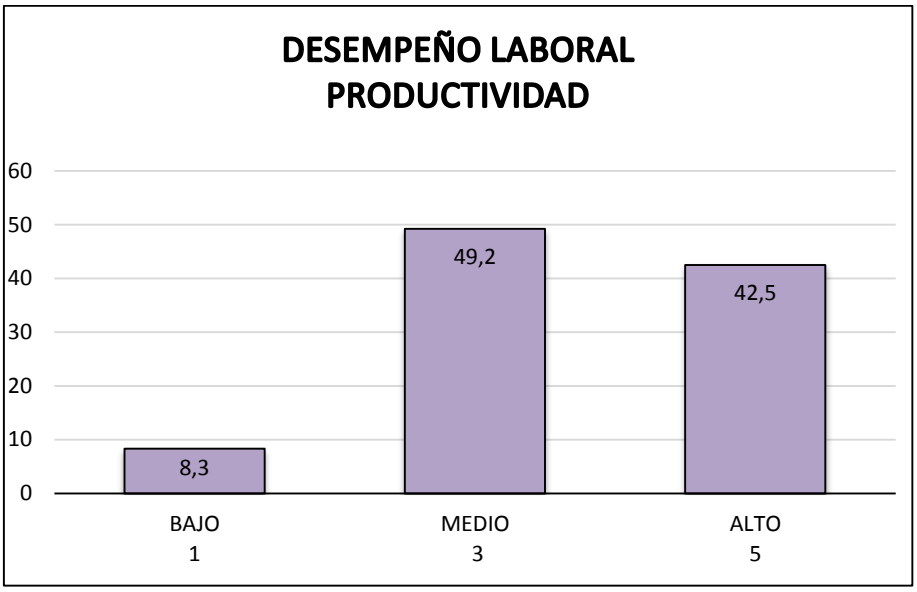
Población: La población encuestada de 65 personas, 36 mujeres y 29 varones.

Tabla 5: Encuesta desempeño laboral dimensión productividad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje Válido (%)
Alto	26	42.5
Medio	34	49.2
Bajo	5	8.3
Total	65	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Representación gráfica de la dimensión productividad



Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.1. Análisis de Desempeño Laboral (Dimensión productividad)

Con base en los hallazgos reflejados en la Tabla 5 y Gráfico 7, se tiene que el 8,3% presentan un nivel bajo, el 49,2% con un nivel medio y un 42,5 % con un nivel alto.

Estos resultados permiten considerar que el desempeño laboral dentro la dimensión productividad, es bueno, lo que constituye una ventaja rescatable para la organización, directores y jefes deben motivar continuamente a sus trabajadores, con el objetivo de generar mayor compromiso, confianza y dedicación, para tener un éxito laboral continuo.

4.3.2. Competencia

Se tiene a continuación los resultados obtenidos con el análisis correspondiente al factor de competencia del desempeño laboral.

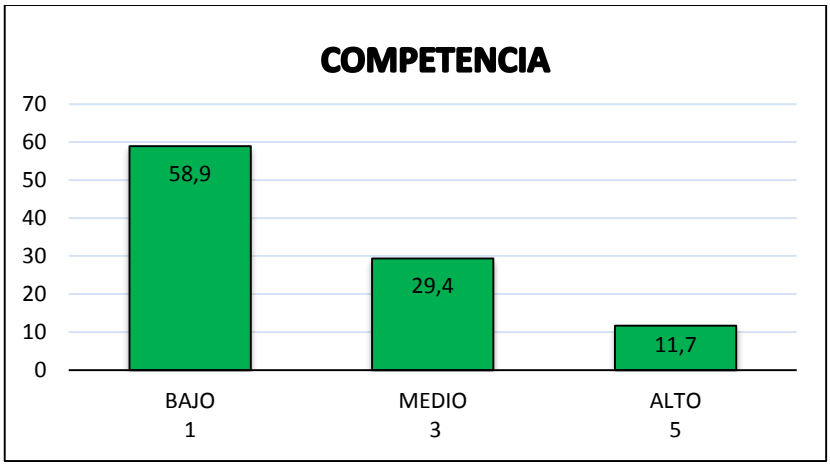
Población: La población encuestada fue de 65 personas, 36 mujeres y 29 varones.

Tabla 6: Encuesta desempeño laboral dimensión competencia

Nivel	Frecuencia	Porcentaje Válido (%)
Alto	9	11.7
Medio	20	29.4
Bajo	36	58.9
Total	65	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8: Representación gráfica de la dimensión competencia



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.1. Análisis del Desempeño Laboral (Dimensión competencia)

Según se observa en la Tabla 6 y Gráfico 8, el 58,9 % presentan un nivel bajo, el 29,4% con un nivel medio y un 11,7 % con nivel alto.

Estos resultados permiten establecer que el desempeño laboral en el factor competitividad es bajo. La rotación continua de personal, influye considerablemente en la organización, es importante realizar la evaluación de desempeño, para poder medir aptitudes, habilidades, compromiso y afinidad al cargo, porque este factor influye en los trabajadores, en el entorno laboral y en los resultados que se quiere alcanzar.

4.3.3. RELACIONES INTERPERSONALES

Se muestran a continuación los resultados obtenidos con el análisis correspondiente al factor de relaciones interpersonales del desempeño laboral.

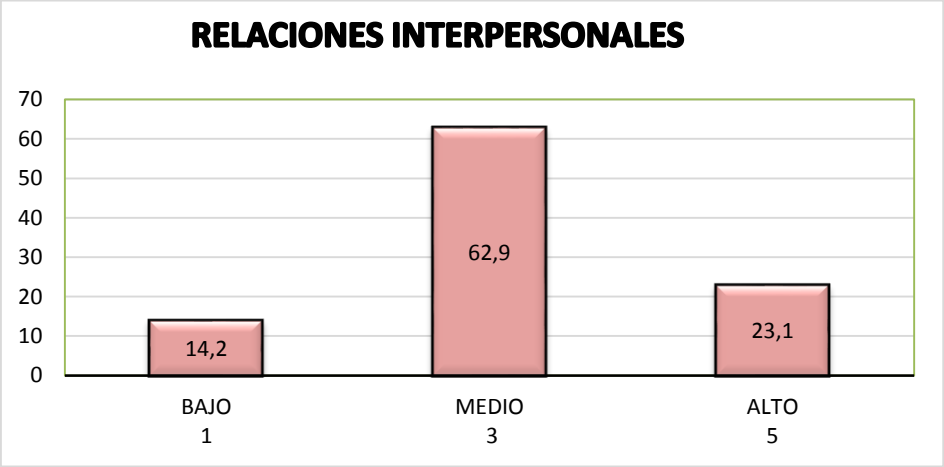
Población: La población encuestada de 65 personas, 36 mujeres y 29 varones.

Tabla 7: Encuesta motivacional dimensión relaciones interpersonales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje Válido (%)
Alto	17	23.1
Medio	38	62.9
Bajo	10	14.2
Total	65	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9: Representación gráfica de la dimensión relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.1. Análisis del Desempeño Laboral (Relaciones Interpersonales)

Según se observa en la Tabla 7 y Gráfico 9, se tiene que el 14,2% presentan un nivel bajo, el 62,9 % con un nivel medio y un 23,1% con un nivel alto.

Estos resultados reflejan que el desempeño laboral en el factor relaciones interpersonales son buenas, aspecto que influye en el rendimiento laboral situación que los gerentes y jefes deben mantener dentro de la organización, el clima laboral y las relaciones interpersonales favorecen a la productividad laboral de los empleados, el trabajo en equipo, permite mayor motivación, productividad y felicidad.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre los factores de la motivación intrínseca y extrínseca y su relación en el nivel de desempeñó del personal de la Gerencia de Salud de “COSSMIL” se concluye que los instrumentos utilizados, permitieron medir el comportamiento de las variables.

Aclarar que no se realizaron las entrevistas personales, debido que el personal evaluado carecía de tiempo disponible, por lo que solo se procedió a la toma de los cuestionarios de manera grupal, desarrollados para la motivación intrínseca, extrínseca y el desempeño laboral.

El levantamiento de información estuvo abierta a todos los sujetos objeto de investigación, se procuró promover la participación de los grupos de trabajadores, representados y discriminados de acuerdo a edad, género y tipo de relación laboral, con el objetivo de indagar desde las diferentes muestras datos más específicos de la investigación.

Según los resultados obtenidos y respondiendo al objetivo general se corrobora que los factores de la motivación intrínseca tienen poca relación con el nivel de desempeño alcanzado en vista a que el personal cumple metas, se valora la experiencia profesional adquirida y conocimiento del área, pero este personal no demuestra al 100% su compromiso con la Gerencia de Salud, resultado que expresa con niveles bajos en autonomía en el desempeño laboral y la gestión administrativa.

En cuanto a la motivación extrínseca de los resultados corroboran una mayor relación con el nivel de desempeño laboral alcanzando a nivel de productividad, competencia y relaciones interpersonales, concluyendo que esta motivación es percibida de manera positiva por el personal siendo la misma beneficiosa para el cumplimiento de tareas , sin embargo, está limitada a las necesidades del personal y no asi de la corporación

Con base al objetivo general planteado, los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos desde el punto de vista organizacional, es posible inferir que el personal de la Gerencia de Salud, no percibe la motivación como parte fundamental para su crecimiento personal y profesional en el área de trabajo que se desenvuelve, se demuestra que hay un grado de desempeño que de alguna manera es influencia de los factores externos de la motivación.

Respondiendo a los objetivos específicos, los factores intrínsecos más sobresalientes de acuerdo a las encuestas y resultados alcanzados dentro la motivación intrínseca esta la expresión de ideas, cumplimiento de metas y la experiencia adquirida. Dentro la motivación extrínseca reconocimiento, capacitación y ambiente de trabajo.
Por lo que ambos factores de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral que presenta el personal de la Gerencia de Salud.

Respondiendo a la hipótesis H2, se corrobora que los factores de la motivación extrínseca tienen mayor influencia en el nivel de desempeño laboral alcanzado, resultados obtenidos permiten afirmar la ausencia de motivación intrínseca, dificulta de manera considerable al crecimiento personal y a los resultados organizacionales por lo que el desempeño laboral es limitado y no logra generar resultados óptimos a nivel personal y organizacional.

Se concluye que el personal encuestado tiene bajos niveles de motivación, por lo que el desempeño laboral es limitado al cumplimiento de funciones y tareas, estos resultados son influencia de la continua rotación de personal a contrato y el cambio de personal militar, no permite dar continuidad a la gestión organizacional, es así que el personal de ítem todavía presenta índices más elevados de motivación, resultado que puede tener estrecha relación con la funcionalidad de la Gerencia de Salud.

Son muchos los elementos que influyen en la motivación laboral tales como, ambiente confortable, la comunicación dentro de la organización, la cultura organizacional, los incentivos, la satisfacción en el trabajo etc. y todos dependen exclusivamente de las políticas que aplique la organización a sus recursos humanos, pero debe darse mayor énfasis a los factores intrínsecos

de la motivación pues este factor colabora en gran medida al crecimiento personal y organizacional para poder mejorar y enfrentar las líneas de dirección de la Gerencia de Salud .

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Gerencia de Salud de “COSSMIL” mejorar los sistemas de evaluación de desempeño para el trabajador, con el fin de mejorar su calidad de vida a nivel personal y organizacional, para que se sienta más comprometido y motivado en su área de trabajo, lo que conlleva al cumplimiento de las metas establecidas por la institución, donde a mayor motivación es mayor el rendimiento laboral.

- Se recomienda a la unidad de recursos humanos, enfocarse en la motivación intrínseca y extrínseca del personal, ambas van de la mano y se pueden desarrollar de mejor manera a través de cambio de actitud de los empleadores y jefes de área.

- Se recomienda a los jefes de área tomar conciencia a lo que motiva al personal trabajador, donde las personas se motiven a sí mismas y lograr así un efecto multiplicador y puedan desenvolverse en sus funciones, emitir sus opiniones con libertad y estar ubicados en relación a sus competencias, en donde el trabajador pueda disfrutar de la actividad que realiza.

- Se debe fomentar la autoevaluación para determinar las particularidades del desempeño laboral, donde el trabajador debe evaluarse constantemente con la ayuda de su inmediato superior. Así de esta manera los datos obtenidos reflejen la realidad, de la cual se podrá hacer retroalimentación continua.

- Las estrategias de motivación deberán estar encaminadas a mejorar el desempeño, buscar alternativas de motivación para cada área de trabajo, para cada colaborador, dependiendo de las actividades que este realice, las estrategias de motivación deben ser oportunas y confiables.

- Prepararse a las tendencias futuras, como se ha explicado, en el contenido de esta tesis, es así que estas nuevas generaciones se basan en las características de los trabajadores más jóvenes, denominados Millenials, el futuro de la motivación laboral tiende a estrategias orientadas a la formación y al compromiso.
- La capacitación de personal debe ser continua, para que los trabajadores se actualicen acerca de nuevos conocimientos, metodologías, procedimientos en su área de trabajo, así se podrá implementar y fomentar nuevas competencias dentro de un puesto de trabajo, lo que favorecerá a las próximas evaluaciones.

- La importancia de trabajar continuamente en la motivación y desempeño generara menores inconvenientes para la Gerencia de Salud, menos rotación de personal, asistencia puntual del personal, mejores relaciones interpersonales, disminuyen los niveles de stress; esto conlleva a evitar o disminuir pérdidas económicas para la organización.

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores.* México: Pearson Educación.

Cerón Ruiz, J. (2015). *La importancia de la motivación en las empresas.* Bogotá.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill.

COSSMIL. (2018). *Anuario Cossmil.* La Paz - Bolivia.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Aprender a fluir.* Barcelona: Kairós.

Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional.* México: Mc Graw Hill.

Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional.* México: Thomson.

Hellriegel, D., Slocum, J., & John, W. (2016). *Comportamiento Organzacional.*

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global.* México: Mc Graw Hill.

Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacionl de empresa Copelec.* Santiago: Universidad del Bío Bío, Facutald de Ciencias Empresariales Departamento de Gestión Empresarial.

Martín, G. (2011). *La gestión de la motivación organizacional en el enfoque de la teoría de Herzberg* . Argentina: Universidad de La Plata.

Martinez, M. (2003). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores.* España: Diaz de Santos S.A.

Perrin, C., & Blauth, C. (1996). *Motivación intrínseca fomenta el desempeño.*

Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción.* México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación.* México: Mc Graw Hill.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración.* México : Pearson.

UASB. (19 de 05 de 2020). Obtenido de https://www.uasb.edu.bo/uasb-en-la-prensa/un-tercio-trabaja-sin-ningun-tipo-motivacion/

Villena, O. (2011). *Motivación y fomento al desempeño ético y proactivo en la vida profesional.* Guatemala.

Webgrafía

Carrasco, C. (2012). Obtenido de http://comunicacion40usb.blogspot.com/2012/05/teoria-x.html

Dueñas Castillo, D. (19 de 06 de 2020). *www.es.slideshare.net.* Obtenido de Motivación del consumidor: https://es.slideshare.net/DianaDC1019/motivacion-del-consumidor

Fischman, D. (18 de 05 de 2020). *Motivación 360º.* Obtenido de https:// books.google.com.pe/books?isbn=9569587024.

Los Recursos Humanos. (20 de 07 de 2020). *www.losrecursoshumanos.com.* Obtenido de https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-equidad-laboral-de-stacey-adams/

Ramirez, A. (28 de 05 de 2020). *www.tesis.usat.pe.* Obtenido de Ausentismo Laboral y Rotación de Personal: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL_Perez_Aguinaga_Franklin Ivan.pdf.

SyCorvo, H. (16 de 06 de 2020). *www.lifeder.com.* Obtenido de Teoría de las expectativas de Vroom: Características, principios, ejemplo: Https://www.lifeder.com/teoria-expectativas-vroom

UASB. (19 de 05 de 2020). Obtenido de https://www.uasb.edu.bo/uasb-en-la-prensa/un-tercio-trabaja-sin-ningun-tipo-motivacion/

ANEXOS

ANEXO N.º 1: GUIA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

CARGO:	**EDAD:**
UNIDAD:	**SEXO:**

PREGUNTAS

1¿Laboralmente se siente a gusto con las funciones que desempeña?

2¿Desde su ingreso a COSSMIL a la fecha ha tenido problema de salud, con qué frecuencia?

3¿Durante el tiempo que lleva en el cargo ha recibido algún tipo de reconocimiento a su trabajo desempeñado?

4¿En su trayectoria laboral dentro la Corporación las llamadas de atención por su trabajo han sido escritas o verbales?

5¿Ha afectado la relación laboral con su jefe estas sanciones o llamadas de atención?

6¿Cuál es su antigüedad en COSSMIL- Gerencia de Salud?

7¿El salario que percibe va acorde a las tareas y funciones que desempeña?

8¿Las condiciones ambientales en las que desarrolla su trabajo influyen en su estado de ánimo?

9¿El grupo de trabajo en su área laboral, toma en cuenta sus opiniones y decisiones?

10 ¿Su Jefe le permite desempeñarme según sus conocimientos? Como es su relación

11¿Su Jefe supervisa constantemente su trabajo?

12¿Qué tipo de reconocimiento prefiere recibir? Aumento salarial o un memorándum de felicitación y porque?

13¿En momentos de bastante presión usted pierde el control?

14¿En momentos de estrés prefiere trabajar solo o en equipo?

ANEXO N.º 2: ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Edad: **Sexo:** **Relación Laboral: Ítem o Contrato:**

INTRUCCIONES:

Estimado(a) participante:
A continuación, se presenta una serie de afirmaciones que tienen que ver con distintos aspectos de la motivación laboral. Indique, marcando con una X en la casilla correspondiente, el grado de conformidad o disconformidad con cada una de esas afirmaciones, utilizando para ello la escala que a continuación se le presenta:

NUNCA: N = 1	CASI NUNCA: CN = 2	A VECES: AV = 3	CASI SIEMPRE: CS = 4	SIEMPRE: S = 5

No	ITEMS	ESCALA VALORATIVA				
	DIMENSIONES: MOTIVACION INTRINSECA	1	2	3	4	5
1	¿Mis objetivos personales van en concordancia con los de la Gerencia de Salud?					
2	¿Deseo otro empleo en el lugar del actual?					
3	¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?					
4	¿Me siento seguro y estable con mi empleo?					
5	¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?					
6	¿Me gusta hacer las cosas bien en mis funciones encomendadas?					
7	¿Me esfuerzo para mejorar y superar las labores que me encomiendan?					
8	¿Siempre estoy dispuesto a aportar mis ideas durante el desempeño de mis funciones?					
9	¿Durante el desarrollo de mis labores siempre estoy dispuesto a aprender más?					
10	Mis superiores me apoyan cuando tengo problemas personales					

11	¿Frecuentemente busco información nueva de mi labor?					
DIMENSION: MOTIVACION EXTRINSECA						
12	¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?					
13	¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?					
14	¿Recibo algún incentivo por parte la Gerencia de Salud (comisión, felicitaciones, otros) cuando hago un trabajo bien hecho?					
15	¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada de mi trabajo?					
16	¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?					
17	¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?					
18	¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a ley?					
19	¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se la tiene a otros (as) profesionales es adecuado a la función que desempeño?					
20	¿La Gerencia de Salud me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?					
21	¿Recibo reconocimiento de mi jefe inmediato de tener asistencia perfecta?					
22	¿Recibo un trato justo en mi trabajo?					
23	¿Creo que mi jefe tiene buenas Laborales con mi persona?					
24	¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño?					
25	¿Mi trabajo es una fuente que me genera Estrés?					
26	Conozco las normas de la Gerencia de Salud					

ANEXO N.º 3: ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL

Edad: **Sexo:** **Relación Laboral: Ítem o Contrato:**

INTRUCCIONES:

Estimado(a) participante:

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones que tienen que ver con distintos aspectos del desempeño laboral. Indique, marcando con una X en la casilla correspondiente, el grado de conformidad o disconformidad con cada una de esas afirmaciones, utilizando para ello la escala que a continuación se le presenta:

NUNCA:	CASI NUNCA:	A VECES:	CASI SIEMPRE:	SIEMPRE:
N = 1	CN = 2	AV = 3	CS = 4	S= 5

N°	DIMENSIONES: ítems **PRODUCTIVIDAD**	1	2	3	4	5
1	¿Considera que se esfuerza lo suficiente cada día para mejorar la calidad de trabajo que realiza en su cargo?					
2	¿Se anticipa a las necesidades o problemas futuros que se presenten en su fuente de trabajo?					
3	¿Considera que realiza buenos trabajos con mínimo de errores?					
4	¿Resuelve en forma eficiente dificultades y situaciones conflictivas al interior de su área de trabajo?					
5	¿Hace uso eficiente de los recursos para desempeñar su labor?					
6	¿Hace propuestas efectivas para mejorar las actividades de su área de trabajo?					
7	¿Realiza su trabajo en los tiempos preestablecidos?					

8	¿Organiza eficazmente el tiempo en el área de trabajo?					
9	¿Termina las tareas en los tiempos preestablecidos?					

DIMENSIÓN COMPETENCIA		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	¿Aporta ideas y sugerencias para mejorar los sistemas y procedimientos de su área de trabajo?					
11	¿Ejecuta acciones apropiadas y propone soluciones útiles para su área de trabajo?					
12	¿Se compromete para lograr altos niveles de desempeño?					
13	¿Realiza sus actividades responsablemente de acuerdo con las funciones asignadas al puesto?					
14	¿Cumple las políticas de COSSMIL?					
15	¿Toma decisiones que benefician a su Institución?					
16	¿En la Gerencia de Salud, ocupan los cargos importantes los empleados más eficientes y competitivos?					
17	¿El puesto que ocupa actualmente le permite desarrollar satisfactoriamente sus competencias y habilidades?					
18	¿Los jefes promueven en sus trabajadores su capacitación para mejorar su labor?					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5

19	¿Desarrolla relaciones armoniacas, eficaces y constructivas con sus superiores?					
20	¿Existe una comunicación fluida entre los miembros del área donde trabaja?					
21	¿Se comunica con sus demás compañeros de trabajo con respeto?					
22	¿Respeta las indicaciones de sus superiores?					
23	¿Respeta la opinión de sus compañeros?					
24	¿Sigue el código de valores de COSSMIL?					
25	¿Se responsabiliza de las malas acciones que toma?					
26	¿Si una decisión fue mal tomada, identifica la causa?					
27	¿Usa responsablemente la libertad que tiene en su sitio de trabajo?					

¡¡¡Muchas gracias por su COLABORACIÓN!!!

Elaboración Propia: Fabiana Veliz Rodríguez

ANEXO Nº 4:

PLANTILLA DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS MOTIVACION Y DESEMPEÑO LABORAL

NUNCA: N 1	CASI NUNCA: CN 2	A VECES: AV	CASI SIEMPRE	SIEMPRE:S 5

	DIMENSIONES: MOTIVACION INTRINSECA	N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	¿Es tomada en cuenta mi opinión para decisiones en mi área de trabajo?	65	3	1	2	1	2	2	1	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	1
2	¿Deseo otro empleo en el lugar del actual?	65	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	5	5	1	1	3	3	1	1	3	1	5	5	2	2
3	¿La experiencia laboral de otros, me ayuda en mi crecimiento laboral ?	65	3	3	3	1	5	5	1	1	2	2	4	4	5	1	2	1	1	2	2	2	4	4	5	5
4	¿Cuándo me exigen un trabajo, fuera de horario me cuesta mucho realizarlo?	65	5	1	1	1	1	4	4	3	1	1	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	2	1	3
5	¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo	65	3	4	2	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	4
6	Me esfuerzo y pongo dedicacion a las tareas encomendadas	65	1	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	1	1	2	5	5	4	4	4	4	3	5
7	El trabajo que realizo me genera mucho estrés y preocupación	65	1	1	1	1	3	3	3	4	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	2	1
8	¿Brindo conocimiento a los nuevos compañeros con mi experiencia?	65	5	5	4	4	3	1	2	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	5
9	¿Durante el desarrollo de mis labores siempre estoy dispuesto a aprender mas?	65	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
10	Conozco la Misión y Visión de la Gerencia de Salud	65	4	3	1	2	3	4	1	1	4	4	4	3	3	1	2	4	4	5	5	4	3	4	1	5
11	¿Frecuentemente busco información nueva de mi labor?	65	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	2	2
12	¿cuando tengo problemas, busco soluciones y las resuelvo?	65	3	3	3	3	3	2	1	1	1	4	5	5	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	3

	ENSIONES: MOTIVACION EXTRINSI	2293																									
13	¿Cuando realizo un trabajo con mucho esmero, felicitan mi esfuerzo?	65	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
14	¿Gano lo Suficiente para atender las necesidades de mi familia?	65	1	1	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
15	¿Recibo algun incentivo por parte la Gerencia de Salud (felicitaciones públicas, reconocimientos) cuando hago un trabajo bien hecho?	65	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	1	1	1
16	¿Mi trabajo ha causado daño fisico por la falta de luz, equipamiento u otros?	65	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3
17	¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?	65	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5	5	3	3	2	2	5	4	4	4	3	3	2	2
18	¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?	65	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	1	1	1	1	2	1	3	3	4	4	2	4	4
19	¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a ley?	65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5
20	¿Mi trabajo no me permite desarrollar otras actividades extra personales(estudios, hobbies)	65	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	1	1	1	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3	2
21	¿La Gerencia de Salud me proporciona oportunidades de crecimiento profesional?	65	3	3	4	4	4	2	1	1	1	1	3	4	3	3	2	1	1	1	1	1	2	3	4	4
22	Recibo reconocimiento de mi jefe inmediato de tener asistencia perfecta?	65	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
23	¿Existe un ambiente laboral positivo en mi área de trabajo?	65	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
24	¿Creo que mi Jefe tiene buenas relaciones Laborales con mi persona?	65	1	4	3	2	2	1	3	4	4	4	5	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3
25	¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño?	65	3	1	3	2	2	2	3	4	4	3	1	3	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4
26	Mis superiores me apoyan cuando tengo problemas personales	65	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	5	5	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
		2468																								

Activar Windows
Ir a Configuración de PC para activar Windows

ANEXO N.º 5: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Variable: Motivación y Desempeño Laboral

	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALAS	TÉCNICAS E INST.
VARIABLE	**Aspectos**	**Aspectos observables /medibles**	**Criterios de medición**	**Formas de la variación**	**Con que medir**
MOTIVACION	Motivación Intrínseca	Trascendencia	Nivel	Alto	Cuestionario de Motivación Personal
		Seguridad Laboral	Frecuencia	Medio	
		Calidad de Trabajo	Tipo	Bajo	
		Expresión de Ideas			
	Motivación Extrínseca	Salario	Nivel	Alto	Cuestionario de Motivación Personal
		Beneficios Sociales	Frecuencia	Medio	
		Reconocimiento			
		Capacitación	Tipo	Bajo	
		Medio Ambiente			
DESEMPEÑO LABORAL	Productividad	Calidad de trabajo	Frecuencia	Bajo	Cuestionario de Desempeño Laboral
		Eficacia-eficiencia	Nivel	Regular	
		Oportunidad	Tipo	Alto	
	Competencia	Iniciativa	Presencia	Bajo	Cuestionario de Desempeño Laboral
		Conocimiento	Frecuencia	Regular	
		Habilidades y destrezas	Tipo	Alto	
	Relaciones Interpersonales	Comunicación	Tipo	Siempre (5)	Cuestionario de Desempeño Laboral
				Casi siempre (4)	
		Valores	Frecuencia	Algunas veces (3)	
				Casi nunca (2)	
		Responsabilidad		Nunca (1)	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACION DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE SALUD "COSSMIL".

Nº	DIMENSIONES: ítems MOTIVACION INTRINSECA	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Es tomada en cuenta mi opinión para decisiones en mi área de trabajo?	✓		✓		✓	
2	¿Deseo otro empleo en el lugar del actual?	✓		✓		✓	
3	¿La experiencia laboral de otros, me ayuda en mi crecimiento laboral?	✓		✓		✓	
4	¿Cuándo me exigen un trabajo, fuera de horario me cuesta mucho realizarlo?	✓		✓		✓	
5	¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?	✓		✓		✓	
6	¿Los superiores no se fijan tanto en los fallos de los subordinados sino en sus éxitos?	✓		✓		✓	
7	¿El trabajo que realizo me genera mucho estrés y preocupación?	✓		✓		✓	
8	¿Brindo conocimiento a los nuevos compañeros con mi experiencia?	✓		✓		✓	
9	¿Durante el desarrollo de mis labores siempre estoy dispuesto a aprender más?	✓		✓		✓	
10	¿Mis superiores me apoyan cuando tengo problemas personales?	✓		✓		✓	
11	¿Frecuentemente busco información nueva de mi labor?	✓		✓		✓	
	DIMENSION: MOTIVACION EXTRINSECA						
12	¿Cuándo realizo un trabajo con mucho esmero, felicitan mi esfuerzo?	✓		✓		✓	
13	¿Gano lo suficiente para atender las necesidades de mi familia?	✓		✓		✓	