



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION**

**MOTIVACIÓN Y SU IMPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE AGRICULTURA, TUMBES, 2018.**

AUTORES

Br. EDGAR YORLY PARRA MONTALVO

Br. YAHAIRA SMITH TINEO CÓRDOVA

TUMBES, PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

MOTIVACIÓN Y SU IMPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE AGRICULTURA, TUMBES, 2018.

AUTORES

Br. EDGAR YORLY PARRA MONTALVO

Br. YAHAIRA SMITH TINEO CÓRDOVA

TUMBES, PERÚ

2019

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Edgar Yorly Parra Montalvo y Yahaira Smith Tineo Córdova; declaramos que:

Los resultados reportados en esta tesis, son producto de mi trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo declaro que hasta donde yo sé no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmo que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de mi propia autoría. Declaro, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de mi propio trabajo con la dirección y apoyo de mis asesores de tesis y mi jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.

Br. Edgar Yorly Parra Montalvo

Br. Yahaira Smith Tineo Córdova

ACTA DE REVISIÓN Y DEFENSA DE TESIS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN A LOS BACHILLEROS EN ADMINISTRACIÓN: EDGAR YORLY PARRA MONTALVO Y YAHAIRA SMITH TINEO CÓRDOVA.

Siendo las once horas del viernes veintiocho de diciembre de dos mil dieciocho en el Auditorio Álvaro Camacho Sánchez de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO (Presidente), Lic. LUIS ALBERTO RAMÍREZ MARQUINA (Secretario), Lic. RUBÉN EDGARDO INFANTE CARRILLO (vocal) y Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ (Asesor), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado "MOTIVACIÓN Y SU IMPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA, TUMBES, 2018", para optar el título de Licenciado en Administración.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:

APROBADO - BUENO

Siendo las 12:15 del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.

Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO
Presidente

Lic. LUIS ALBERTO RAMÍREZ MARQUINA
Secretario

Mg. RUBÉN EDGARDO INFANTE CARRILLO
Vocal

Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ
Asesor



RESPONSABLES

Br. EDGAR YORLY PARRA MONTALVO

EJECUTOR

Br. YAHAIRA SMITH TINEO CÓRDOVA

EJECUTORA

Dr. Adm. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ

ASESOR

JURADO CALIFICADOR

Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO

PRESIDENTE

Mg. LUIS ALBERTO RAMIREZ MARQUINA

SECRETARIO

Mg. RUBEN EDGARDO INFANTE CARRILLO

VOCAL

DEDICATORIA

A, Dios por darme la dicha de la vida; de manera especial, a mis padres por confiar en mí y formarme como una persona útil a la sociedad.

AGRADECIMIENTO

=====

A mis padres, Marcos y Anita, por sus grandes lecciones “Que la felicidad se encuentra, cuando se cristaliza nuestros anhelos”. A mis profesores por brindarme sus grandes conocimientos en toda mi formación profesional.

=====

Br. EDGAR YORLY PARRA MONTALVO

DEDICATORIA

=====

A Dios, Omnipotente por haberme dado la sabiduría y la energía eterna para hacer posible mi éxito profesional. A mis padres por inculcarme valores en todo momento de mi existencia

=====

AGRADECIMIENTO

=====

A mis padres, Teodomiro y María, por su amor y confianza en mi preparación profesional. A mi Alma Mater, por haberme dado una formación fundamentada en valores y ética profesional. A mis compañeros de estudio y profesores por su permanente motivación en mi autorrealización profesional.

Br. YAHAIRA SMITH TINEO CÓRDOVA

RESUMEN

Con el propósito de determinar la implicancia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018; fue una investigación no experimental, de diseño correlacional, se aplicaron encuestas los 58 trabajadores: directivos y servidores administrativos, para analizar su correlación se empleó coeficiente Rho de Spearman. Determinándose que ante un nivel de motivación media del 50% su implicancia en el desempeño laboral ostenta un nivel de bueno del 67,2 %. Se observó que la compensación económica fue de nivel bajo de 51,7% con una influencia de nivel regular de 50,0% en el desempeño de los trabajadores. Las condiciones de trabajo tuvieron un nivel alto de 51,7 % incidiendo en el rendimiento de los colaboradores en el nivel regular de 50,0%. El indicador reconocimientos tuvo un resultado de nivel alto con el 41,4 % de las respuestas de los trabajadores, con una influencia de nivel regular del 50,0 % del desempeño. El indicador relaciones interpersonales de los trabajadores alcanzó un nivel alto de 53,4 % con una influencia del orden del 50,0% para un nivel regular en el desempeño laboral. Concluyendo que la correlación entre motivación y desempeño laboral es del 0,491, existiendo implicancia directa y positiva. Las compensaciones económicas tienen prioridad y afectan directamente el rendimiento obteniendo una correlación de 0,173. Las condiciones de Trabajo influyeron con un nivel alto en el desempeño laboral precisando sobre la comunicación y el ambiente de trabajo de los colaboradores con una correlación de 0,394. Los indicadores de la motivación de reconocimientos y relaciones interpersonales alcanzaron un nivel alto en su influencia desempeño laboral con un coeficiente de 0,394 y 0,352 respectivamente.

Palabras clave: incentivos, motivación, desempeño laboral, recompensas, calidad de trabajo, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

With the purpose of determining the implication that the motivation has in the labor performance of the workers of the Regional Direction of Agriculture, Tumbes, 2018; was a non-experimental research, correlational design, surveys were applied to 58 workers: managers and administrative servants, to analyze their correlation Spearman's Rho coefficient was used. Being determined that before a level of average motivation of 50% its implication in the labor performance shows a good level of 67,2%. It was observed that the economic compensation was of low level of 51,7% with a regular level influence of 50 % in the performance of the workers. Working conditions had a high level of 51,7%, affecting the performance of employees at the regular level of 50,0%. The recognition indicator had a high level result with 41,4% of the responses of the workers, with a regular level influence of 50,0% of the performance. The indicator interpersonal relations of workers reached a high level of 53,4% with an influence of the order of 50.% for a regular level in job performance. Concluding that the correlation between motivation and work performance is 0.491, there being direct and positive implication. Economic compensations take precedence and directly affect performance, obtaining a correlation of 0.173. The working conditions influenced with a high level of work performance, specifying the communication and work environment of the collaborators with a correlation of 0.394. The indicators of recognition motivation and interpersonal relationships reached a high level in their influence on work performance with a coefficient of 0.394 and 0.352 respectively.

Keywords: incentives, motivation, work performance, rewards, quality of work, interpersonal relationships.

Contenido

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA. | 19 |
| 2.1. Antecedentes..... | 19 |
| 2.2. Revisión de la literatura..... | 23 |
| 2.3. Definición de términos básicos. | 61 |
| 3. MATERIAL Y MÉTODOS..... | 64 |
| 3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis. | 64 |
| 3.2. Población, muestra y muestreo. | 66 |
| 3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. | 66 |
| 3.4. Plan de Procesamiento y análisis de datos. | 69 |
| 3.5. Variables, y Operacionalización..... | 73 |
| 4. RESULTADOS..... | 76 |
| 5. DISCUSIÓN..... | 81 |
| 6. CONCLUSIONES..... | 85 |
| 7. RECOMENDACIONES..... | 86 |
| 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 87 |
| 9. ANEXOS..... | 89 |

1. INTRODUCCIÓN.

La motivación laboral surge alrededor del año 1700; (la llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVII 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); en el continente Europeo, cuando los talleres artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinarias operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de productividad y desinterés por el trabajo. Es así, que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulso y que ayuda a explicar los actos de las personas.

Para remediar esta situación es 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 de Trabajo (OIT) institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las naciones unidas (ONU) prevista por el tratado de Versalles en 1919 tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. Es así como que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos, logrando así la medición entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores donde el problema no es en si el trabajo que se desempeña sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban 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 que buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, que deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer cuáles son sus intereses, constante la función que trabajo 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, Sin embargo, la motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con la finalidad de recabar todo aquello información necesaria para descubrir la incidencia que esta pueda tener en determinados patrones de conducta de un trabajador. A continuación mencionaremos algunas de las investigaciones ya realizadas acerca del tema: McClelland D.C (1974) con su “informe sobre el perfil motivacional, observado en Venezuela en los años 1930, 1950, 1970”, abrió el camino al estudio de la motivación en ese país, pionero en esa área, Mc Clelland, quien efectuó un detallado análisis de contenido en muestras seleccionadas al azar de diversos materiales pedagógicos venezolanos, textos de educación primaria, discursos y artículos similares tomados de la prensa nacional, de los años 1930, 1950, 1970, concluyó sus investigaciones afirmando que la población venezolana tiene una alta motivación al poder de afiliación, y una muy baja motivación al logro.

De lo expuesto anteriormente podemos resaltar que la motivación desde tiempos pasados ha sido factor determinante en el desempeño de los trabajadores, no tan solo la compensación económica es importante para que el trabajador este satisfecho, existen factores motivacionales no monetarios, como los reconocimientos, ascensos, buenas relaciones personales, entre otros; lo mencionado es de vital importancia dentro de una organización debido a que lograra que el trabajador este motivado y tenga un mejor rendimiento en cada una de sus funciones.

La Dirección Regional de Agricultura Tumbes, es una institución del estado en donde desempeñan 58 trabajadores, esta institución tiene como función gestionar la política agraria por la que laboran ingenieros, Administrativos, Técnicos y personal obrero, quienes se desempeñan de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (MOF); y según a este rendimiento se ha observado que el horario de trabajo no es el adecuado ya que consiste en salir a inspeccionar el cumplimiento de su plan de cultivo; sus relaciones entre los compañeros es muy distante debido a los grupos ocupacionales que se han originado de acuerdo a las bases de la carrera administrativa; el reconocimiento que se les hace a su labor no es muy equitativa favoreciendo a otros grupos. Así mismo para poder trasladarse a lugares alejados como los valles de Matapalo, Casitas, entre otros; no cuentan con las condiciones necesarias de apoyo que con dinero propio asisten a sus gastos, sin embargo el trabajo tienen que cumplirlos. El trato de los compañeros y jefes inmediatos no es muy favorable, debido a que se han tenido diferencias lo que ha originado una mala relación entre ellos mismos. A pesar de estos acontecimientos se reconoce que los trabajadores cuentan con las habilidades y competencias para cumplir a cabalidad sus funciones que estipula el MOF de la institución; percibiendo una remuneración básica y derechos que estipula la ley, cabe mencionar que existen trabajadores que están contratados bajo la modalidad de servicios por terceros donde no cuentan con beneficios a comparación de los otros trabajadores nombrados y CAS.

Lo mencionado líneas arriba da a conocer el contexto de la realidad que existe en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes mostrando a un trabajador preparado profesionalmente para cumplir con las funciones encargadas sin embargo el factor motivación no resalta dentro de la institución, es por ello que se plantea realizar esta investigación para determinar que implicancia tiene la motivación en el desempeño.

Ante este escenario se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué implicancia tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, 2018?

Problemas específicos:

- a) ¿De qué manera la compensación económica influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes?
- b) ¿De qué manera las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes?
- c) ¿De qué manera los reconocimientos del personal administrativo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes?
- d) ¿De qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes?

En la actualidad el hombre necesita ser reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá diligente, los buenos comportamientos se conservan a través del esfuerzo positivo, por ello es importante señalar la necesidad de estimular a los individuos y a los grupos de trabajo a través de factores motivadores (intrínsecos) y factores de higiene (extrínsecos) a fin de lograr el mejor desempeño de los mismos, la organización debe mostrar una sincera satisfacción y admiración por el trabajo que ejecuta su personal, elogiándolo explícitamente por un desempeño extraordinario y logrando que el trabajador se sienta satisfecho con la actividad que está realizando por ello es importante que el trabajador no se sienta presionado ni vigilado por su jefe, más el contrario debe sentir que su trabajo es su pasión. Por ello se considera necesario tocar este tema para determinar qué relación existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

La investigación tiene como justificación teórica brindar información confiable y válida sobre la situación real de la organización y sobre todo conocer los factores motivacionales de los trabajadores que son determinantes en su desempeño laboral, esta información se obtendrá a raíz del análisis bibliográfico y su contratación con los resultados de la investigación. Por lo tanto, es necesario que la organización tenga conocimiento de las carencias motivacionales de sus colaboradores, en tal sentido le permita implementar planes motivacionales que conlleven a un mejor desempeño laboral. En el aspecto práctico, se justifica porque los resultados expuestos en el desarrollo investigativo permitirá a la institución, conocer y adoptar medidas correctivas durante el proceso motivacional, poniendo a disposición de la institución los resultados de dicho estudio; además, servirá de antecedente para otras instituciones de la región, haciendo conocer la importancia de la motivación en el desempeño de sus trabajadores. Metodológicamente, los recursos creados para el recojo de la información servirán de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados con el área, proporcionando a los profesionales, a través de esta investigación una herramienta de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro.

Desde el punto de vista personal y profesional, los resultados obtenidos de la investigación permitirán acrecentar los conocimientos de la doctrina administrativa y acumular nuevas sapiencias en la línea de gestión del talento humano. Esta investigación pretende explicar cómo los incentivos que se otorgan a los trabajadores mejoran el rendimiento laboral. Los resultados de este estudio son importantes para la organización, porque permitirá determinar si la motivación laboral que se imparte en cada uno de los niveles de la organización es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma; el cual nos permitirá como profesionales tener el conocimiento para la toma de decisiones en el futuro cuando tengamos a cargo una organización. Asimismo, esta investigación nos permitirá obtener el grado de Licenciado en administración, que inducirá a nuevas competencias en nuestra vida profesional.

Hipótesis general:

La Motivación tiene implicancia significativa en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018.

Hipótesis específicas:

- a) La compensación económica influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.
- b) Las condiciones de trabajo influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.
- c) Los reconocimientos influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.
- d) Las relaciones interpersonales influyen de manera significativa en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

Su objetivo general es determinar la implicancia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018. Teniendo como objetivos específicos: a) Describir de qué manera la compensación económica influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes. b) Determinar de qué manera las condiciones de trabajo influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes. c) determinar de qué manera los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes. d) Describir de qué manera las relaciones interpersonales influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.

2.1. Antecedentes.

Iturralde Torres (2010) en su trabajo de investigación:

“La Evaluación del desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus LTDA, Ambato- Ecuador, año 2010”. Su objetivo fue brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la Alta Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda, a fin de facilitar el proceso de evaluación del desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo de cada uno de los trabajadores de la cooperativa. La investigación fue de carácter descriptiva correlacional. Se determinó que los trabajadores tienen una apreciación buena del ambiente laboral de la institución, así mismo estos muestran que en su mayoría los trabajadores no conocen los resultados de su evaluación de desempeño. Concluyendo que tanto los objetivos como los resultados de la evaluación del desempeño no son conocidos por los trabajadores, no logrando así una retroalimentación; manifestándose a que no existe una identificación de métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución .

Alvitez Suarez & Ramirez Cavero (2013) en su trabajo de investigación:

“Relación entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los Empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo – 2013”, tuvo como objetivo determinar cuál es la relación que existe entre la motivación y el programa de compensación e incentivos de los

empleados. El estudio fue de carácter descriptiva explicativa, teniendo como población y muestra de 10 empleados obteniendo como resultado que tan solo el 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera, lo que mostro que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores. Llegando a la conclusión que mientras mayor sean los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica; así mismo propone primero mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, propone brindar incentivos económicos a metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros.

Chirito Maguiña & Raymundo Vargas (2014) en su trabajo de investigación:

“Motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014, tiene como objetivo determinar de qué manera incide la motivación en el desempeño de los trabajadores del Banco Interbank, y conocer la importancia que existe en las organizaciones que apliquen teorías motivacionales para que sus trabajadores se desempeñen adecuadamente en sus labores encomendadas. Esta investigación es de carácter descriptiva correlacional. Como resultado de la investigación se tuvo que la motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral; es decir en esta institución financiera se comprobó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes.

Concluyendo que es de gran importancia que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción logrando así que la institución cumpla sus metas y objetivos.

Huamani Cordova (2013) en su investigación:

“El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea” su objetivo fue analizar y explicar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional, La investigación fue de carácter descriptiva correlacional y explicativa. Los resultados determinaron que el clima organizacional es favorable para la organización, así mismo los trabajadores tienen una apreciación positiva de sus condiciones laborales, relaciones interpersonales sus compañeros de trabajo, tienen calidad y compromiso de responsabilidad. Concluyó que los supervisores y jefes juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador.

Naveda (2017) en su tesis titulada:

“Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Alto Huallaga – 2017” con el objetivo primordial de esta investigación se fundamenta en determinar de qué manera el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores en el Proyecto Especial Alto Huallaga - 2017. Y de esta manera informar que tan necesario e importante es mantener un buen clima organizacional en las instituciones. La investigación asumió un enfoque cuantitativo. Se consideró a nivel descriptivo, para ayudar a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio, logrando así describir en todo un contexto la causa del problema en estudio. En cuanto

al diseño de investigación se utilizó el no experimental y transversal porque los datos se recopilaron en un único momento. Manejando la encuesta y entrevista como técnicas de recolección de datos, las cuales se aplicaron a los trabajadores del PEAH. Para el marco teórico se abordan temas que nos permiten concluir lo siguiente: En el PEAH existen buenas relaciones laborables, identidad del personal para con la institución, compatibilidad de metas y divergencia de intereses entre los mismos, lo que permite el excelente desempeño laboral de sus trabajadores. Se determinó que las relaciones influyen positivamente en el desempeño laboral del PEAH, considerando que existe una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo, siendo estos entre 54% y 53% respectivamente.

Luna Farias & Céspedes Moran (2015) en su estudio:

“Clima organizacional y desempeño laboral de las fuerzas de ventas boticas y farmacias de la ciudad de Tumbes. Tuvo como objetivo determinar y explicar las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral de la fuerza de ventas. La investigación fue de carácter descriptiva y explicativa. Los resultados de la investigación determinaron la percepción del clima organizacional de los recursos humanos, en donde el 60% respondió que están de acuerdo lo que quiere decir que según esos resultados los objetivos se transmiten a todo nivel, de la misma forma los encuestados dijeron sentirse orgullosos de laborar en las organizaciones. Los autores llegan a la conclusión que la percepción del clima organizacional de los recursos humanos de las boticas y farmacias de la ciudad de Tumbes es buena y se ve reflejado en el cumplimiento y logro de las metas globales en ventas.

Illaca, (2017) en su trabajo de tesis:

“Motivación y desempeño laboral de trabajadores administrativos del Hospital Sergio E. Bernales, Comas Lima, 2017”, su objetivo principal fue determinar la relación que existe entre la motivación y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del hospital. El estudio fue de nivel

correlacional con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por 175 trabajadores, cuya muestra de interés por 139 trabajadores. Se aplicó dos cuestionarios. El de motivación fue tomado de Ancona, Camacho y García-Muñoz (México, 2012) para la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba de correlación de los reactivos del cuestionario denominada Alfa de Cronbach, cuyo valor reportado fue de 0.834, el cual se considera adecuado para corroborar la confiabilidad, es decir que se está midiendo lo que se definió en el constructo. Para la evaluación de la variable desempeño laboral se elaboró un cuestionario cuyo valor Alfa de Cronbach fue de 0.879, lo que indica que el instrumento es altamente confiable. El grado de correlación entre las variables fue determinada por el Rho de Spearman donde indicó que el coeficiente de relación fue 0,703; concluyéndose que existe una relación alta y positiva entre las variables motivación y desempeño laboral, en los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Sergio Bernales, Comas Lima, 2017. Determinándose que existe relación alta y positiva entre las variables motivación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos del Hospital en estudio. confirmándose cuando se presenta los estadísticos en cuanto al grado de coeficiente de correlación que fue de 0,703 entre las variables determinada por el Rho de Spearman.

2.2. Revisión de la literatura.

2.2.1. Motivación.

Gonzales M. (2011) la define:

Como un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige

hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su desempeño.

Chiavenato I (2007) dice:

Que la motivación se deriva de un principio que impulsa a individuos a actuar de cierta manera, o que les impulsa tener un comportamiento específico, dicho principio o impulso puede generarse por dos vías: por un lado, un estímulo exterior al individuo derivado del medio ambiente que lo rodea, y por otro, por los procesos mentales generados en el propio individuo y en este caso a la motivación se relaciona con el sistema cognitivo de las personas.

En tanto Robbins sostiene que la motivación:

Es el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia (Robbins & Coulter, 2010). (Koontz, Wehrich, & Cannice (2012), lo refieren “como un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada”.

La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento es motivado. Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios. Esta persona será altamente productiva. (Snell, 2009).

Según Hellriegel , Jackson, & Slocum (2010) precisan:

“Que es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. Los empleados insatisfechos desempeñan su trabajo mucho mejor que los satisfechos y los motivados tienen mejor desempeño que los que están menos motivados”.

Considerando las definiciones anteriores, llegamos a decir que la motivación es un factor importante en el accionar de las personas, con respecto al ámbito laboral la motivación influye significativamente en el desempeño de los trabajadores es por ello que si un trabajador está motivado tendrá mejores resultados para la empresa, esto se lleva a cabo a través de la implementación de planes que hagan posible tener un trabajador con un alto grado de motivación. Al respecto la entendemos como la fuerza que lleva a un trabajador tener nuevos comportamientos en el trabajo generalmente por los estímulos internos y externos de la organización.

Tipos de la Motivación.

Marisela Hernandez (2011) manifiesta que actualmente, la investigación relacionada con la motivación abarca cinco grandes campos, cada uno de los cuales estudia distintos determinantes causales de la conducta:

- **Motivación fisiológica:** El estudio de este campo se centra en los aspectos biológicos de la motivación, con un énfasis preponderante en como el funcionamiento coordinado de los sistema nervioso y endocrino influye en los motivos y las emociones.
- **Motivación extrínseca e intrínseca:** bajo la primera perspectiva, la causa de la conducta de los organismos se atribuye a que los factores que los seres humanos son inherentemente activos e intrínsecamente motivados (la motivación procede del propio individuo quien la pone bajo su control y tiene además la capacidad de reforzarse a sí mismo).

- **Motivación Cognitiva:** este enfoque considera que la motivación es resultado de los pensamientos y los procesos mentales. Tales procesos tienen la capacidad de infundir energía y dirigir la conducta en virtud de que se posee un esquema mental que es influenciado por los aspectos ambientales y socioculturales.
- **Diferencias individuales en la motivación:** En esta perspectiva se consideran los diferentes tipos de personalidad, pues si bien los humanos comparten una gran variedad de motivos comunes, difieren sustancialmente en los motivos específicos.
- **Motivación emotiva:** En este último enfoque se considera que las emociones son tipos sentido de que energizan y dirigen la conducta, también se ha propuesto que las emociones son una “lectura” de los estados emocionales.

Teorías de la motivación laboral.

Robbins y Judge (2013) señala que:

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella desde ese entonces se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.

1. Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: **Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, cobijo,

sexo y otras necesidades corporales. **Seguridad:** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. **Sociales:** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad. **Estima:** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención. **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Maslow indica que:

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. El individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad). La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow ha recibido mucho reconocimiento, en particular de los gerentes profesionales. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión. Desafortunadamente, las investigaciones no le dan validez. Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido.

Clayton Alderfer trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales:

Su jerarquía revisada recibió el nombre de teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales: existencia (similar a las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de relación (como las sociales y de status) y de crecimiento (correspondientes a las de estima y autorrealización). A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades. A pesar de estas diferencias, las investigaciones empíricas no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la de la jerarquía de necesidades. Las teorías antiguas, en especial las que tienen una lógica intuitiva, parecen ser difíciles de anular. En base a esta teoría podemos resaltar que ninguna de las necesidades se satisface por completo, esto es favorable debido a que no pierde importancia para la persona, puesto que esta busca satisfacerla por completo. Para que esta teoría tenga éxito dentro de una organización se debe identificar en qué nivel de la jerarquía se encuentra cada trabajador, para enfocarse en lograr el nivel de esta satisfacción.

2. Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y, indicando que:

De acuerdo a la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con

estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo. Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y, y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados.

Debemos mencionar que, en ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno y no la capacidad de emplear unas características inherentes y universales del ser humano. Esta teoría nos muestra dos comportamientos opuesto dentro de una organización, tanto el positivo como el negativo son el resultado de experiencias vividas, es por ello que los líderes de una organización deben enfocarse en crear un ambiente de trabajo en donde para las personas sea un buen lugar para trabajar que les permita experimentar vivencias que los conlleven a aprender, aceptar y buscar responsabilidad como también buscar la autorrealización misma. (Maslow)

3. Teorías de los dos factores

La teoría de los dos factores –también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg, con la premisa de que:

La relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas. A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, refiere que:

Los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la

seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha. Si queremos motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza. La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la bibliografía y tiene muchos detractores. Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes: El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, culpan de las fallas al ambiente extrínseco. La confiabilidad de la metodología de Herzberg está cuestionada. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar. No se utilizó ninguna medición general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y a pesar de eso pensar que éste es aceptable. Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo considera la satisfacción pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante se debe suponer una relación fuerte entre ambas dimensiones. Esta teoría suele ser muy idealista ya que pocas personas lo pueden lograr, en tanto las organizaciones deben recompensar a los individuos por su desempeño y no por antigüedad, esfuerzo, nivel de habilidad y dificultad del puesto de trabajo. Sin embargo, en lugar de darle validez a la teoría, esta crítica sirve para explicar por qué un segmento significativo de la fuerza laboral se esfuerza poco al realizar su trabajo.

4. Teoría de las Necesidades de McClelland.

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados, se centra:

En tres necesidades de logro, poder y afiliación, que se definen como sigue: Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. De las tres necesidades, McClelland e investigadores posteriores centraron su atención en la nLog. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco. Al basarse en una cantidad extensa de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones razonablemente fundamentadas, con base en la relación que hay entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación, también en esos aspectos se han efectuado descubrimientos consistentes. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo, los grandes realizadores estarán muy motivados

Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. No siempre surgen buenos gerentes de ventas de entre los vendedores con nLog, y no es común que un buen director general de una empresa grande

tenga una gran necesidad de logro. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder tienden a relacionarse de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. En realidad, bien puede ser que para tener eficacia administrativa, un requerimiento sea una motivación grande hacia el poder. Como quizá ya lo detectó, de las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo— no es fácil medirlas. El enfoque más común es que un experto presenta imágenes a los individuos y les pide que construyan una historia al respecto, para luego calificar sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, debido a que la medición de las necesidades toma tiempo y es cara, son pocas las organizaciones que están dispuestas a invertir los recursos necesarios para hacerlo. (McClelland)

Taxonomía.

Según Louffat (2010) cita algunas de las principales teorías de la motivación:

A) La teoría de la jerarquía de necesidades, propuesta por MASLOW, considera que hay cinco niveles de motivación de las personas. A medida que se va satisfaciendo las necesidades inferiores, comenzando de las bases de la pirámide hasta llegar – nivel a nivel- a la cúspide, se observa un interés de los aspectos primarios y tangibles, hasta llegar a los aspectos integrados de desarrollo humano (Fig.1). **Necesidades fisiológicas:** son aquellas que motivan la satisfacción por alcanzar las necesidades primarias de alimentos, de abrigo, de aire, de agua, es decir, las condiciones y elemento mínimos para poder subsistir humanamente. **Necesidades de seguridad:** son aquellas que motivan el sentido de auto-defensa ante las amenazas de vida,

que pueden quebrar su estabilidad personal y *modus vivendi*; situaciones como enfermedades, desempleo, violencia, etc. Pueden crear tensiones y estrés, quebrar la estabilidad.

Necesidades de sociales: son aquellas que buscan la integración de la persona con otras personas, ya que ningún ser humano es una isla, y necesita interactuar permanentemente para sentirse querido, amado, comprendido, integrado a la sociedad.

Necesidades de estima: son aquellas que persiguen el deseo de las personas de ser administradas por los demás, de tener un status, prestigio, de sentir orgullo de lo que realizan.

Necesidades de auto-realización: son aquellas que conducen a la persona a la auto-realización integral como ser humano, en sus diversos ámbitos; profesionales, personales y familiares.



Figura 1: Jerarquía de necesidades.

Fuente: Basado en Maslow

B) La teoría de los dos factores (BI-FACTORIAL), propuesta por HERZBERG, establece dos factores motivacionales: a) **Factores higiénicos**: son aquellos relacionados al contexto del cargo, a cómo se siente la persona en relación a la empresa donde trabaja (clima laboral). Ejemplo: salarios y beneficios, ambientes y condiciones de trabajo, relación con los jefes y colegas, etc. El autor aclara que, si bien estos factores evitan la insatisfacción, no necesariamente provocan satisfacción. **Factores motivacionales**: son aquellos relacionados con el contenido del cargo. Se relaciona al modo en que se siente la persona con el empleo, por ejemplo, si está progresando en su desempeño, si está relacionándose personalmente, si obtiene reconocimiento y status profesional.



Figura 2: Teoría de los dos factores

Fuente: Basado en HERZBERG

C) La teoría de realización, propuesta por Mc CLELLAND señala que hay tres grandes motivaciones en las personas.

a) **Motivación de poder**: es la necesidad que tienen las personas de tener autoridad y ser respetadas, de tener capacidad de tomar decisiones y poder influenciar en situaciones trascendentes ante otras personas, sea en situaciones generales o específicas.

b) **Motivación de afiliación**: es la necesidad que tienen las personas de sentirse estimadas y aceptadas por otras, de poder adaptarse en sus relaciones humanas a nivel personal y profesional.

c) Motivación de logro: es la necesidad de conquistar objetivos, y de hacerlo de forma eficaz y eficiente.

D) La teoría de la equidad (ADAMS) señala que los empleados se sienten motivados cuando observan que el trato es igualitario para todos, sin distinciones o discriminación alguna. Por ejemplo, en cuanto a la carga de trabajo, en remuneraciones y compensaciones laborales, en el trato para con la diversidad, sea de raza, género, religión, clase social o afiliación política.

E) La teoría de la fijación de metas (LOCKE) señala que una situación de motivación importante para el trabajador es cuando se proponen objetivos y resultados altos pero factibles de alcanzar. Es decir, se establece cuando los trabajadores conocen el "norte" al cual se dirigen, de modo de poder calibrar el esfuerzo en la dosis y características adecuadas, aspirando a tener resultados mensurables, confiables y válidos en cuanto a la meta originalmente propuesta

F) La teoría de las expectativas (VROOM) señala que los empleados se sienten motivados cuando perciben que van a recibir recompensas a la altura del esfuerzo puesto en conseguir los resultados. Caso contrario, si a pesar del esfuerzo la actitud y el desempeño no reciben compensaciones satisfactorias, el desestímulo incidirá en el comportamiento laboral.

Otras teorías sobre la motivación humana, Castro (2001) nos dice de la teoría de reforzamiento de la conducta y la teoría sobre el deseo de puestos motivantes, lo siguiente:

A. Teoría del reforzamiento de la conducta: las perspectivas motivacionales analizadas hasta el momento tienen una filosofía de base común. Implícita o explícitamente, consideran que el impulso motivacional de un individuo surge cuando éste toma una conciencia

de que existe en su interior una necesidad insatisfecha que puede dejar de estarlo si adopta en su trabajo ciertos comportamientos que le pueden conducir a la obtención de la recompensa deseada. Como éste es el presupuesto de partida, el elemento crítico para la dirección es la identificación de esas necesidades y el diseño de estrategias específicas que les hagan percibir a la persona la posibilidad de cubrirlas. La conducta individual resulta así controlada y dirigida en el sentido deseado de una manera indirecta.

Existen, sin embargo, otras hipótesis diferentes a la hora de abordar el problema de modificación de comportamiento. Las dos teorías que analizaremos a continuación son un buen ejemplo de ello. Ambas se desentienden de la activación de los procesos psicológicos internos para, en su lugar, intentar ofrecer a los gestores unas normas de actuación genéricas que “funcionan” sea cual sea el individuo, el trabajo que éste tenga que desarrollar o las necesidades que en un momento concreto tenga más activadas.

Para la teoría del reforzamiento, propuesta por B. F. Skinner, la conducta futura de un individuo será congruente con las consecuencias que se derivaron de sus actuaciones pasadas (ley del efecto). Todo comportamiento humano) (Ver Fig. 3), produce un efecto externo para el sujeto que lo lleva a cabo; comportamiento que tiende a repetirse cuando de él se derivó placer, y a evitarse cuando causó dolor o infelicidad, según esto, el hombre es un ser que aprende de sus actos cada experiencia agradable tiende a reforzar el comportamiento que la ha causado y cada experiencia desagradable o al menos no positiva, a debilitar el comportamiento que la provocó.

Sin lugar a duda, la teoría del reforzamiento ofrece a los administradores una guía de actuación mucho menos subjetiva y, desde luego, extremadamente simple. Siempre que la dirección pueda suscitar en el individuo la percepción inequívoca de que determinado

comportamiento lleva aparejado de una manera inmediata una cierta consecuencia, esto bastará para gobernar y manipular sus actuaciones sin necesidad de entrar en resbaladizas averiguaciones sobre cuáles son sus necesidades presentes o futuras.

La consecuencia de los actos es, por lo tanto, poderosos reforzadores o inhibidores de la conducta. Los teóricos conductistas – así se suele denominar a los partidarios de esta teoría - aboga por la utilización del reforzamiento positivo que acompaña a las acciones que se desea estimular, a la vez que mantienen serias dudas en relación a la utilidad de los castigos. Entienden que los reforzadores negativos únicamente desaniman los comportamientos indeseables, pero no apoyan en paralelo la interiorización de otras actitudes más acordes con lo realmente deseado por la dirección, con lo cual su efecto resulta siempre parcial e, incluso, puede abrir la puerta a otras actitudes de revancha o de predisposición negativa hacia la organización que a la postre puede resultar más perjudiciales que lo que se intentaba evitar.

Por fortuna, la teoría del reforzamiento ha sido fuertemente criticada desde muy diversos ángulos. Sin entrar siquiera en el automatismo o en la linealidad de pensamiento que está al fondo de la teoría del reforzamiento, creemos que su aplicación indiscriminada apoyaría la concepción arcaica del hombre como un ser dominado por el instinto, que poco o nada se diferenciaría, por ejemplo, de un perro o de cualquier otro animal de la naturaleza y con el que resulta lícito utilizar ciertas técnicas de “adiestramiento” sin cuestionar siquiera, por ejemplo, el cariz ético o no de las mismas, o de la conductas que se desea inculcar.

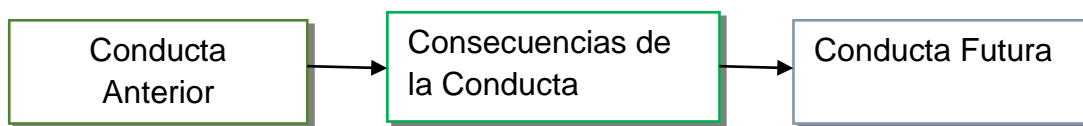


Figura 3: Teoría de la conducta

Fuente: propuesta de. F. Skinner

B. Teoría sobre el diseño de puestos motivantes: al comienzo de este capítulo intentamos establecer un marco general sobre el proceso evolutivo que habían experimentado las opiniones de los teóricos del management con relación al fenómeno de la motivación. Como se recordará, la tercera de las fases identificadas en dicho proceso se correspondía con la idea de que la motivación estaba asociada al desempeño mismo del trabajo. Se entendía que era necesario diseñar el puesto de manera tal que, aquel que lo desempeñara, pudiera experimentar sensaciones de satisfacción sin necesidad de esperar a la recepción de recompensas extrínsecas con posterioridad al ejercicio de su labor profesional. Aunque este enfoque tuvo su punto álgido hace ya algunas décadas, aún hoy se sigue hablando con frecuencia de él, y los autores siguen debatiendo sobre los parámetros del diseño de los puestos de trabajo que sería preciso retocar para conseguir que el mismo desempeño del trabajo supusiera un elemento de motivación para el individuo.

Si seguimos a Davis y Newstrom, nos propone las características clave a considerar para la obtención de puestos motivantes serían:

1. Variedad de tareas

Se entiende que la posibilidad de desempeñar múltiples tareas libera al empleado de la monotonía y alienación que pudiera provocarle la ejecución de actividades respectivas. Por otra parte, la variedad en el contenido del trabajo a realizar obliga al individuo a disponer de una más amplia gama de habilidades y destrezas, con lo cual, es más

probable que se susciten sensaciones positivas en torno a las necesidades humanas de logro.

2. Grado de identificación con la tarea

Otro de los problemas asociados al diseño de puestos parcelarios es la perspectiva organizacional por parte del empleado. Se cree que la obligación de desempeñar puestos cuyos contenidos materiales o cuyos resultados resultan después difíciles de identificar en el producto final o en el conjunto del trabajo de la organización en un claro elemento disfuncional en lo que a la motivación se refiere. La única fórmula para que el individuo pueda recuperar la perspectiva perdida consiste en el diseño de tareas “psicológicamente completas”; es decir, tareas en la que pueda tenerse la conciencia de que haber desarrollado una labor realmente creativa (por ejemplo, por haber controlado todos los pasos que han hecho posible la obtención de algo estimable a partir de un conjunto de elementos inconexos) o, al menos, haber provocado una sustancial transformación de las cosas con relación a la situación de partida.

3. Significación de la tarea

Relatan al respecto Davis y Newstrom la historia de un grupo de operarios a los que se había ordenado excavar unos agujeros en un almacén. Cuando el supervisor fue a revisar el trabajo realizado, les ordenó tapparlos y volverlos a hacer en otros lugares diferentes. Al encontrar que sus esfuerzos eran aparentemente inútiles, los operarios se negaron a seguir trabajando. Sólo continuaron cuando el superior les explicó que, en realidad, lo que estaba haciendo era buscar la ubicación concreta de una tubería. En este sentido, se entiende que la sensación de estar realizando una actividad que resulta importante o de utilidad para terceras personas (internas o externas a la organización) posee una importante carga motivacional.

4. Grado de autonomía o autocontrol

Otro de los mecanismos útiles para poder incrementar el potencial motivador de un puesto consiste en otorgar al individuo la posibilidad de gestionar su propio trabajo, reduciendo así los efectos negativos que pudieran tener una estrecha supervisión o una desmesurada formalización del comportamiento como consecuencia de una excesiva proliferación de normas y procedimientos formales.

5. Retroalimentación

Finalmente, deben establecerse los mecanismos apropiados para hacer posible que, el individuo pueda tener puntual información sobre la progresión que está siguiendo de cara a la consecución del objetivo establecido. Este factor conecta perfectamente con las recomendaciones que se derivan de la teoría y, en cierto modo, es el complemento imprescindible para que pueda darse el autocontrol al que nos referíamos en el punto anterior; será difícil que la persona pueda tomar decisiones que le permita reorientar su conducta si, previamente, no se le ha dado la posibilidad de conocer el grado de éxito de sus actuaciones anteriores.

Proceso motivacional.

La motivación es una especie de motor permanente que provoca en la persona un comportamiento dinámico con características particulares según el contexto o situación a desarrollar. Para Chiavenato (2004) el ciclo motivacional genérico funciona del siguiente modo. Toda persona se encuentra en un equilibrio interno de normalidad pero es tentado por fuerzas o factores externos (estímulos) que influyen en él y que le generan una necesidad, la cual en ese momento le produce algún grado de tensión. Esta inquietud provoca la acción o comportamiento a través del cual la persona descarga o aplica su incomodidad. En caso de que ese comportamiento le permita aplacar o eliminar la tensión, volverá a su estado normal de equilibrio. Ese mecanismo se repite y es constante, y aplica a cualquier asunto o situación de la vida (Louffat, 2010).

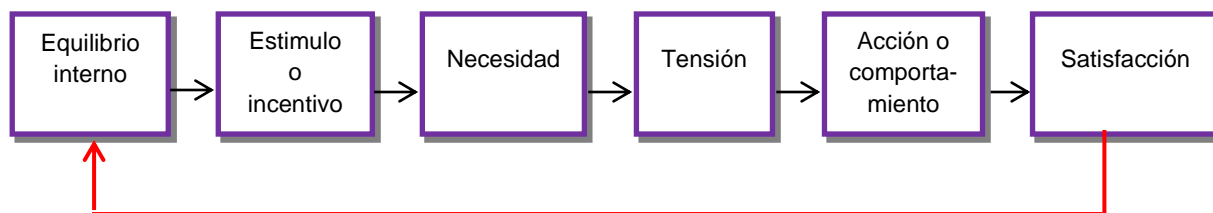


Figura 4: Proceso motivacional

Fuente: Elaboración propia.

Motivación e involucramiento de los empleados

Arbaiza (2012) cita a Robbins y Judge (2009) quienes sostienen “que el involucramiento de los empleados es un proceso participativo en donde se usan las aportaciones de estos para aumentar el grado de compromiso con la organización. Cuando las empresas hacen que sus empleados se involucren en cuanto a la toma de decisiones y procesos, hacen que estos se sientan considerados e importantes, por lo que estarán más motivados y más comprometidos con la empresa. Existen diversos programas de involucramiento de empleados, a continuación, describimos algunos de ellos”: **Administración participativa:** es cuando se toman las decisiones de una manera conjunta. Cabe mencionar que las decisiones deben ser significativas e importantes para los empleados de modo que se motiven a participar. A pesar de esto, no se han registrado evidencias de la administración participativa. **Participación representativa:** Se diferencia de la anterior en que no incluyen a todos los trabajadores sino a un grupo representativo de los trabajadores para que participen en la toma de decisiones. Keller (2002) sostiene que:

Existen dos maneras de participación representativa: los consejos laborales y los representantes ante el consejo. Los primeros constituyen un grupo de empleados que son convocados cuando la administración tiene que tomar decisiones que involucran al personal. Mientras que los segundos, son trabajadores que ocupan un lugar en el consejo de la empresa y son los representantes de los empleados. **Círculos de calidad:** son grupos conformados por 8 a 10 personas, entre supervisores y trabajadores, que

comparten responsabilidades y se reúnen una vez por semana para analizar los problemas de calidad, plantear soluciones y acciones de enmienda.

Si comparamos los programas de involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación, es probable que la teoría de los Dos Factores brinde al empleado motivaciones intrínsecas, al aumentar las oportunidades para que pueda desarrollarse, lo mismo ocurre con la teoría de Existencia, Relación y Crecimiento (ERC). Por otro lado, el que los empleados tengan participación en la toma de decisiones, hace que aumente la responsabilidad y el compromiso, por lo que mejorará su autoestima.

La motivación y las recompensas.

Arbaiza (2012), se refiere:

A los pagos como recompensas. Si la organización sabe manejar adecuadamente los pagos, es probable que aumente la motivación de sus empleados. Lo primero que se debe hacer es establecer una adecuada estructura de pagos. El pago o salario representa el costo de operación más elevado para una organización, en tal sentido si una empresa decide pagar sueldos altos, por un lado es probable que tenga los mejores empleados y los más calificados, pero por otro lado, esto significa que el producto o servicio que ofrece la empresa, será demasiado costoso. Algunas empresas optan por ofrecer los más altos sueldos del mercado, mientras que otras se encuentran por debajo.

A. Programas de pago variable.

Cuando una empresa utiliza los programas de pago variable, quiere decir que, en lugar de pagarle a alguien por su antigüedad o tiempo de trabajo, se le paga una parte en base a su desempeño. Estos programas constituyen una buena manera de mantener un óptimo desempeño, pues si este disminuye, los gastos también lo harán. Por lo tanto, el pago está bastante ligado al desempeño y los ingresos del empleado serán un reconocimiento a sus contribuciones. Esto permite a su vez, que los

empleados que rinden poco vean su salario se estanca, en comparación con los que rinden mucho. Existen diversos tipos de programas de pago variable, a continuación, se mencionan los siguientes: **Pago a destajo:** consiste en pagar al empleado un monto fijo por el trabajo terminado, por lo tanto, estos empleados ganarán más conforme trabajen más. **Pago con base en el mérito:** consiste en pagar al empleado un monto en base a una calificación por su desempeño. En otras palabras, existe una relación entre la recompensa y el desempeño del empleado. Por otro lado, los sindicatos generalmente se oponen a este tipo de pago, pues en el caso de los profesores, ellos son remunerados de acuerdo a su antigüedad y no en base a méritos. **Bonos:** se da cuando una organización otorgaba bonos a sus empleados, cuando las utilidades de la empresa se han visto incrementadas. **Pago por aptitudes:** consiste en otorgar un pago a un empleado, sobre la base de las aptitudes que posee o de la cantidad de trabajo que puede hacer. **Planes de reparto de utilidades:** es cuando la empresa otorga a sus empleados pagos directos en efectivo o en el caso de los altos directivos, se les otorga acciones. Este tipo de programa incluye a toda organización y está diseñado de acuerdo a la rentabilidad de la empresa. **Reparto de mejoras:** es un plan grupal de incentivos que a diferencia del de utilidades, se centra en la productividad. **Planes de propiedad de acciones para los empleados:** es un tipo de presentación que hace la empresa a sus empleados, para que estos puedan adquirir acciones a precios por debajo del mercado.

En conclusión, los programas de pagos variables incrementan la motivación y por lo tanto la productividad.

B. Planes de prestaciones flexibles.

Permiten que los empleados, puedan escoger los beneficios que deseen, en vez de que la gerencia elija por ellos. Debido a esto, los empleados eligen las prestaciones que más se acomodan a sus necesidades. Algunos pueden escoger efectivo, otros seguros de vida, o atención infantil o de

mayores, planes de jubilación, etc. Las prestaciones pueden ser bastante atractivas para empleados con familia, pero en el caso de un empleado soltero, puede que no sea muy representativo.

Según Dezenso y Robbins (2002) las prestaciones pueden ser de tres tipos: **Planes modulares:** son paquetes prediseñados de prestaciones, en los cuales los módulos cubren las necesidades de un grupo específico de trabajadores. Por ejemplo, puede hacerse uno para solteros y otros para personas con familia. **Planes de bases más opciones:** consiste en un núcleo de prestaciones esenciales y una selección tipo menú de otras opciones que los empleados pueden agregar al núcleo. **Planes de gastos flexibles:** permite que los empleados dispongan de la cantidad de dinero que incluye el plan, para pagar determinados servicios. Por ejemplo, gastos médicos. Algunas de las ventajas de estos planes, podrían ser que permiten que el empleado tome las decisiones que mejor le parezcan en cuanto a sus finanzas personales y necesidades. Por otro lado, ayudan a las organizaciones a tener un mejor control sobre los costos, sobre todo en atención médica. Una de las desventajas podría ser que resulta difícil calcular el número exacto de empleados que elegirán cada una de las prestaciones. **Programas de reconocimiento de empleados.** Las recompensas en el trabajo pueden ser tanto intrínsecas o como extrínsecas. Las intrínsecas se pueden dar a través de los programas de reconocimiento, mientras que las extrínsecas vendrían a ser los sistemas de compensación. Los programas de reconocimiento incluyen desde frases informales en las cuales se reconoce un buen trabajo como, por ejemplo, ¡lo hiciste muy bien! O ¡gracias por tu ayuda!, hasta actividades formales de reconocimiento en donde se estimula e incita a los demás a realizar comportamientos deseables. La ventaja de estos programas es que no son costosos. Pero por otro lado, muchas veces pueden ser susceptibles de sufrir manipulación política por parte de la gerencia. Estos programas se pueden aplicar en el personal de ventas por ser percibido como algo justo, pero puede ocurrir que los administradores les den reconocimiento a sus empleados favoritos y se dejen influir por subjetividad

Como motivar a los empleados.

(Madrigal, 2009) Expone que:

Para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes. Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

En investigaciones realizadas como ejemplo en el occidente de México, se han demostrado que los trabajadores tienen diferentes formas de motivarse Madrigal y Arechavala, encontraron que:

Lo que llega a motivar a los colaboradores, es reconocer su trabajo. Sin embargo, las organizaciones se preocupan más por brindarles estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador.

(Peiró & Prieto, 2007), muestran los motivadores extrínsecos e intrínsecos del trabajo:

Motivadores del entorno laboral

| Motivador | Descripción |
|---|---|
| Dinero | Es uno de los resultados del trabajo más importantes. Es algo que se desea ya que proporciona el medio para otros bienes materiales. Da prestigio y estatus. |
| Estabilidad en el empleo | El “trabajo estable y fijo” provoca en la persona la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y de que en general, puede planificar su vida fuera del trabajo. |
| Oportunidades de ascenso y/o promoción | El reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la empresa, los mayores ingresos económicos, el deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad cuando una persona cree merecer un ascenso, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral, y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas. |
| Condiciones de trabajo | Entre las condiciones más relevantes están: disponibilidad de recursos materiales y técnicos (su carencia puede conducir a la desmotivación), buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular de trabajo. |
| Posibilidades de participar en el trabajo | Puede ser un instrumento que permite satisfacer las necesidades de autorrealización y servir para influir y controlar la propia vida y el entorno que la rodea, incrementando el sentimiento de competencia y control personal. |
| | Entendido como un amplio conjunto de procesos sociales que se dan en el trabajo. Implica interacción social para satisfacer necesidades de afiliación y contacto social, además de obtener reconocimiento verbal por un trabajo bien hecho. |

Relaciones interpersonales

Ivancevich J. L. P. (1996), la considera como roles interpersonales, indicando la figura simbólica, del líder y de enlace se derivan de la autonomía formal del gestor y se centran en las relaciones interpersonales. El directivo, al asumir estos roles, puede desempeñar también roles de información que a su vez, conducen directamente al ejercicio de roles de decisión

2.2.2. Desempeño laboral.

Chiavenato Idalberto (2007), sostiene que “el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos”. El desempeño, según Robbins & Judge (2013), trata “de que la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; actualmente las compañías, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Se reconocen tres tipos de principales de conductas que constituyen el desempeño laboral”:

Desempeño de la tarea: cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. **Civismo:** acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. **Falta de responsabilidad:** acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

El logro de los objetivos de una organización dependerá significativamente del desempeño individual y colectivo de los trabajadores, en base a ello podemos definir al desempeño laboral como el resultado final de trabajo realizado, el cual puede ser bueno como también malo, para que este resultado sea positivo va depender que tan enriquecido este el puesto de trabajo, que tan bueno sea el ambiente laboral y que tan buenas sean las competencias y habilidades de cada uno de los trabajadores.

Establecimiento de expectativas claras de desempeño.

Whetten & Cameron (2005), explica:

Que los primeros dos elementos del programa motivacional integral enfocan en el vínculo motivación, desempeño. Se comienza con el enfoque en la función del directivo en el establecimiento de expectativas claras y después cambiarse de director en cuanto a permitir a los miembros de un grupo de trabajo satisfacer tales expectativas. Los directivos comienzan a diagnosticar el clima motivacional de su ambiente de trabajo mediante una pregunta, ¿Existe acuerdo y aceptación acerca de las expectativas de desempeño? El fundamento de un programa de motivación eficaz es el establecimiento de objetivos apropiados. Mediante muchos estudios de rendimiento en grupos demostraron el desempeño laboral promedio de ellos los cuales establecían metas significativamente más altas que el de otros quienes no las tenían. La teoría sugiere la asociación a un desempeño laboral mejorado debido a la movilización de esfuerzos, donde dirigen la atención, alientan la persistencia y el desarrollo de estrategias.

Whetten & Cameron (2005), afirma:

Que la forma en que se hacen las cosas es muchas veces tan importante como el trabajo en si realizado. Aplicado al proceso de establecimiento de metas, esto significa que la forma de implementarlo debe ser considerada mucho con cuidado. La máxima básica es cuando estas son entendidas como aceptadas para ser eficaces. Por este fin, la investigación ha

mostrado la probabilidad de los subordinados al apoyar los objetivos si se sienten parte del proceso de establecimiento de las mismas. Se ha documentado bien el hecho del desempeño en grupos de trabajo suele ser mayor si eligen sus objetivos en vez de ser asignados.

Planeación para un buen desempeño en el trabajo.

Robbins Stephen & Coulter Mary (2005), manifiestan que:

La planeación tiene varios pasos como lo es metas dentro de la organización, luego crear una estrategia para llevarlas a cabo, y por último coordinar a la empresa para cumplir este proceso y por supuesto que sea efectivo. La planeación es formal o informal. Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas. Esta forma de planeación se hace en empresas pequeñas, en donde el propietario o director tiene una visión acerca de hacia dónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo, es general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas tienen planes y procesos de elaboración muy complicados.

Objetivos de la planeación.

La planeación marca una dirección para los distintos mandos por igual. Si los empleados saben a dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y que deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario de cómo conseguir dichas metas. Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo cual evitaría que la organización avanzara hacia sus objetivos. Esta reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni el sentimiento a lo desconocido los gerentes planean para prever transformaciones y dar la respuesta más eficaz. Por

último, la planeación establece las metas o los criterios de control. Si no se está seguro de lo que se trata de conseguir, es en ella donde se colocan las metas y los planes. Luego, mediante el control, se compara el desempeño con las metas, se identifican las desviaciones importantes y se emprenden las medidas correctivas adecuadas. (Robbins Stephen &Coulter Mary,2005)

Planeación y desempeño.

En el momento de mencionar la planeación definitivamente puede catalogar como una empresa que trata de cumplir con el desempeño de los colaboradores a nivel de competencia obtenida y cómo es que ella podrá responder a los resultados globalizados exigidos, por lo tanto, como los trabajadores deben fijar sus objetivos en dicho desempeño. Para lograr la productividad de una institución la planificación es la estrategia utilizada a alcanzarlo, no solamente llevar a cabo los procesos ya establecidos, sino crear nuevas formas de trabajo, estrategias para implementarlo y luego coordinar al equipo a alcanzar los objetivos propuestos. Al momento de realizar una planeación es importante hacer que está se relacione con el tipo de trabajo realizado en la organización, y lograr la identificación de los empleados con esa nueva forma de trabajo y al momento de emplearla sea mucho más sencillo que cuando se ha salido de los parámetros ya establecidos. (Robbins Stephen &Coulter Mary,2005)

Responsabilidad social y desempeño económico.

La mayor parte de tendencias han demostrado una relación entre compromiso social y el desempeño económico. Aunque es importante no sacar conclusiones consideradas como subjetivas a las metas y resultados exigidos por la empresa, es necesario ser claros en los medios y estrategias a utilizar para alcanzar los objetivos, de esta forma tener una estrecha relación y no simplemente convertirse en algo inalcanzable. La responsabilidad social que se tiene va mucho más allá de

lo planteado al cumplir con las expectativas y visiones propuestas, pero en ello se debe de ser realista para no perjudicar a los resultados que brindara la empresa. (Robbins Stephen & Coulter Mary, 2005)

Robbins Stephen & Coulter Mary (2005), precisan que:

A las medidas del desempeño económico como más objetivas, pero se toman para indicar sólo el desempeño económico son más objetivas, pero se toman para indicar sólo el desempeño económico de corto plazo. Es muy posible que el efecto de la responsabilidad social en las utilidades de la empresa se dé luego de varios años. Si hay un lapso prolongado, los estudios en los que se toman medidas financieras de corto plazo no van a arrojar resultados válidos. También está en asunto de la causalidad.

Motivación a los demás como parte del desempeño laboral.

Whetten & Cameron (2005), al referirse:

Sobre un artículo reciente acerca de los retos enfrentados de los trabajadores por turnos se contó la historia de un supervisor que buscaba el permiso del departamento de recursos humanos para despedir a un colaborador por no enfocarse en su trabajo, muchas veces caminaba alrededor para hablar con otros, y en ocasiones se quedaba dormido. La investigación sobre trabajadores por turnos sugiere la necesidad de ver más allá de una visión simplista de desempeño deficiente igual a baja motivación y compromiso, la explicación para el comportamiento inaceptable de estos trabajadores. La aptitud refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo. Estas contienen capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayor parte de las habilidades inherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento. De hecho, la mayor parte de lo que se llama habilidad natural en los adultos puede rastrearse a experiencias previas de mejoramiento de éstas, como el modelado de las habilidades

sociales de los parientes o de los hermanos mayores. Sin embargo, es útil considerar el entrenamiento como un componente separado de la habilidad, dado que representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño.

Los directores deben estar atentos a cualquier signo de deterioro en la habilidad de los individuos. A continuación, hay tres señales de peligro para las posiciones directivas: **Refugiarse en una especialidad**. Los gerentes de la organización por lo regular muestran habilidades que no son suficientes cuando responden a situaciones de gestión directiva, sino más bien se enfocan en una especialidad técnica. En la mayor parte de casos este factor se da porque los problemas presentados están fuera de su experiencia o conocimiento sobre el tema, por ello no se tiene una respuesta favorable debido a la falta de comprensión que presenta. **Enfocarse en el desempeño pasado**. Otra señal de peligro es medir el valor de uno para la organización en términos de desempeño pasado o sobre la base de estándares anteriores. Algunos comandantes de caballería de la Primera Guerra Mundial confiaron en su conocimiento anticuado de cómo llevar a cabo campañas militares exitosas y como resultado fracasaron de manera miserable en el combate con máquinas. Esta forma de absorber es común en organizaciones que faltan al cambiar su misión como respuesta a las transformaciones en las condiciones del mercado. **Exagerar los aspectos de la función de Liderazgo**. Sí existe desconfianza en lo que se realiza por parte de los directivos o gerentes de la institución, estos tienden a defender sus escasos puntos de vista sobre el tema tratado, y este no motiva a los colaboradores a sentirse seguros en el liderazgo que se ejerce sobre ellos para confiar. Incluso en varias ocasiones los trabajadores suelen sentirse presionados como tomar la actitud de mandar de parte los jefes inmediatos y no se sienten liderados de manera efectiva por ellos. Whetten & Cameron (2005).

Gestión del clima a través del desempeño.

Jimenez Daniel (2007) señala:

Que mucho se ha hablado del clima organizativo y muchos han sido los autores que han dado contenido al mismo en términos de estabilidad, calidad, eficacia, paz laboral, entre otros. El desempeño actúa positivamente en el clima laboral, en la medida de gestionarse adecuadamente; en este orden de cosas, un sistema de servicio adecuado afecta a todas las variables del clima, mejorándolo en términos de eficacia empresarial. El enfoque, se basa en varios parámetros, claridad, recompensas y trabajo en equipo. **Claridad.** El trabajador debe tener claro los objetivos de la organización para poder fijar los suyos, esto le hace sentirse parte de la empresa. La gestión del desempeño sirve para saber quién duplica esfuerzos y contribuye con la organización. Si existe alta claridad hay aumento de flexibilidad, el establecimiento de expectativas donde implica fomentar nuevos enfoques. **Recompensas.** Los empleados deben comprender que la gestión del desempeño no es una amenaza sino una oportunidad para ser felicitados por el rendimiento obtenido. Los colaboradores deben conocer la estructura de recompensas y el modelo asociado al cumplimiento de objetivos. Las retribuciones no deben basarse únicamente en objetivos cuantitativos, debe comprender igualmente el desarrollo de conductas, en términos de valores, según la cultura de cada organización. A través de una forma correcta política retribuida se puede fomentar el trabajo en equipo, fundamentar el desempeño en objetivos compartidos. **Primero,** El empleado mediante las recompensas generará sentimiento de orgullo y deseo de mejora en otras áreas. **Segundo,** sirve para mantener la autoestima de los empleados y felicitarlos por el desempeño obtenido. **Tercero,** el refuerzo positivo debe ir asociado a un marco temporal limitado, si no, pierde el efecto deseado.

Sistemas de trabajo de alto desempeño.

Varela Ricardo (2006) menciona:

Que como parte de sus responsabilidades estratégicas, los administradores de recursos humanos actualmente se concentran en crear formas para elevar el desempeño en la empresa. Un sistema de alto rendimiento cuando se conjugan las políticas establecidas por la organización y como se han llevado a cabo hasta el momento, por lo cual si se basa en eso el desarrollo será mejor. En este sentido, lo principal en lo que el departamento de recursos humanos debe centrarse en los procesos ligados con la empresa significativamente. Al hablar desde un reclutamiento y selección efectivo hasta nuevos procesos de trabajo; muchas veces puede existir resistencia, pero si estos son planteados de manera convincente seguramente la organización y los colaboradores los aceptaran de forma positiva. Es en este caso donde los procesos que la está empleen producirán mayores resultados favorables para la institución.

Medidas del desempeño de la organización.

Robbins S.(2004) ejemplifica que:

Epstein, gerente general de una empresa usa algunas estadísticas poco comunes para evaluar el desempeño de jugadores de béisbol en vez de los estándares obtenidos con un siglo de antigüedad, como el promedio de bateo, los cuadrangulares y las carreras impulsadas. Estas nuevas medidas de desempeño incluyen el porcentaje de llegadas a la base, los lanzamientos por veces que ha bateado, veces al bate por cuadrangular y llegadas a la base más porcentaje de potencia. Se ha identificado las medidas de desempeño más importantes para sus decisiones organizacionales. Es importante que los gerentes dentro de una institución sepan lo indispensable del buen desempeño de sus empleados lo cual será significativo para llegar a conclusiones de cómo se lleve a cabo el

trabajo, por ello debe prestarle la atención adecuada a este punto para tener la eficiencia de la misma.

Productividad de la organización.

La productividad es la elaboración general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios donde se genere esa fabricación. Cada institución busca siempre ser innovadora para que la producción pueda competir con el mundo globalizado de hoy en día. Al hablar de ella se refiere directamente a el tipo de trabajo que realizaran los colaboradores de la empresa, esta es una mezcla de eficiencia y eficacia lo cual reduce costos para la organización y se aprovecha aún más el tiempo de la elaboración de producto. Las tareas que debe cumplir la gerencia dentro de la empresa es cuando esta relación pueda funcionar de la mejor manera.

Eficacia de la organización.

Dentro de las organizaciones es vital que exista eficacia porque es aquí donde se cumplen los objetivos planteados y se logran las metas propuestas por la empresa. Este será el resultado del desempeño que impongan los gerentes a los colaboradores. Asimismo, Robbins S. (2004), menciona a los investigadores de la administración que han sugerido otras descripciones de la eficacia de la organización. El modelo de procesos destaca los procesos de transformación de la organización y que tan bien la organización convierte los insumos en los productos deseados. Y el modelo de grupos múltiples dice que se deben usar diversas medidas de eficacia donde se reflejen los distintos criterios de los grupos integrados a la organización.

Medición del desempeño de recursos humanos.

Varela Ricardo (2006), señala que:

En la actualidad las empresas requieren que el departamento de recursos humanos cree una serie de procesos en los cuales favorezcan a la institución para lograr ser más efectiva. Sí se miden estos procesos lo hacen por resultados cuantificables, en cómo le beneficiara a la empresa y cuánto será la inversión para llevarlos a cabo, si esto convence y se llegue a la conclusión que ayudara a la empresa, se pondrá en práctica donde lo que se necesita es tener mayor productividad y se utilicen los menores recursos posibles.

Medición de muestras.

Para poder afirmar lo anteriormente expuesto es necesario tener métodos que puedan medir las tareas realizadas por el equipo de trabajo y así obtener los resultados esperados, por lo tanto en general uno de los instrumentos más conocidos, prácticos y utilizados a nivel mundial son las evaluaciones de desempeño, donde se conoce un resultado fiable y cuantificable que ayudara a los gerentes de la institución a darle mayor validez y puedan confiar en los procesos ya establecidos o sino poder tener un nuevo camino para mejorarlos o cambiarlos.

Evaluación del desempeño laboral.

Chiavenato (2007), manifiesta amplio contenido doctrinario de la evaluación del desempeño:

Dando inicio con una definición; puntualizando que es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por

distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Podemos decir que el desempeño en un puesto, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El significado de las recompensas y la percepción de éstas dependen del afán personal de cada individuo para poder realizar correctamente sus funciones.

En qué consiste la evaluación del desempeño.

Cuando se establecen recompensas a los colaboradores por la forma en que se lleva a cabo el trabajo que realizan, es importante tener en consideración el cumplimiento de sus tareas para ser los esperados por la empresa. Por lo que la calificación aunque pueda brindarse de manera grupal la respuesta más específica se realiza de forma individual, esto ayudará a la empresa a percibir las habilidades y aptitudes de sus empleados. La ventaja de este tipo de evaluaciones es poder ser dinámico ya que no solamente las puede aplicar el gerente sino también el jefe inmediato, los compañeros de área o incluso el propio empleado calificar su trabajo. Entre otros beneficios que se encuentran en una evaluación de desempeño es constituir una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es una forma en la cual se pueden detectar los problemas más significativos que puedan afectar tanto al colaborador como a la empresa y son identificados de manera más concreta e incluso se pueden aplicar técnicas motivacionales o incentivos a quienes así lo merezcan. (Chiavenato 2007)

Responsabilidad por la evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño es aplicada por el gerente de la empresa, el departamento de recursos humanos, el jefe inmediato, el equipo de trabajo e incluso por el mismo empleado, aunque la calificación es responsabilidad del departamento de recursos humanos, ya que este se

encargara de realizar el reporte de los resultados de la evaluación de desempeño que se emplee.

El gerente.

En general dentro de las empresas es el gerente quien debe velar por el desempeño de sus colaboradores en la organización, ya que es quien debe rendir los resultados esperados aún más si este es el mismo dueño. Así por lo general quien aplica la mayor parte de evaluaciones de desempeño es él y de esa manera apreciar cuales son los resultados de estas para darles el seguimiento específico y planear estrategias, aunque si cuenta con un departamento de recursos humanos la responsabilidad cae sobre este.

El empleado.

En varias instituciones se aplican las autoevaluaciones, estas dan una calificación aceptable pero en ocasiones no tan significativas porque puede que exista un margen de error en ellas. Sí se maneja este tipo de evaluaciones en un informe que entregue el mismo equipo de trabajo y planeen estrategias para mejorar según parámetros previamente establecidos por la misma empresa.

El empleado y el gerente.

En la actualidad las organizaciones que adopte un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Cuando surge una evaluación dinámica de trabajar y como pueden aun ser mucho más significativas, para brindar así resultados más apropiados para la empresa. Es mucho más práctico y más específico en el momento en el que tanto el gerente como el empleado son parte de la evaluación de desempeño.

El equipo de trabajo.

Como ya se ha mencionado en la mayor parte de las empresas el equipo de trabajo también puede evaluarse entre sí, donde se toma en cuenta parámetros altamente establecidos y normas que ayudaran a brindar resultados más específicos en el cual se definen las metas y objetivos a alcanzar.

El órgano de gestión de personal.

Es una forma en la cual se manifiesta por lo general en un sistema más conservador, aunque en muchas ocasiones no se practica ya que su forma de actuar es administrativa en extremo. En este caso la respuesta de la evaluación de desempeño es generalmente utilizada por todos los miembros del equipo dentro de la empresa. Es en el cual el gerente o ya sea el encargado del departamento de Recursos Humanos les proporciona a los colaboradores los resultados de la evaluación de desempeño anticipadamente aplicada, al seguir un proceso que ya se ha establecido y en donde se da a conocer al colaborador como esta su desempeño dentro de la organización. Con lo descrito anteriormente podemos resaltar, que para poder obtener un excelente desempeño laboral, y efectuar correctamente una evaluación de esta misma, debemos de empezar con el gerente, ya que es la pieza principal de la empresa para poder lograr los objetivos, sin tener que descuidar las evaluaciones constantes que deben de recibir cada colaborador. (Chiavenato 2007)

Implicancia de la motivación en el desempeño laboral

Según, Arbaiza (2012) refiere que:

La motivación es un tema complejo, pues de ella dependerá en gran parte la satisfacción y desempeño empleado dentro de la organización, también plantea lo importante que es que los gerentes y administradores sepan motivar a sus empleados adecuadamente. Sin embargo, existen algunos aspectos de los que poco se habla o de los que pocas

investigaciones se han realizado. El tema de motivación es de suma importancia porque permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de una persona hacia el logro de objetivos. Por esta razón, los gerentes y administradores se interesan cada vez más en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, así mismo conocer cuales son las principales necesidades de sus empleados para lograr mayores niveles de productividad y poder satisfacerlos.

2.3. Definición de términos básicos.

Ascenso:

Significa subir un peldaño en la estructura de la entidad, lo que supone una mejora en la situación laboral y económica del empleado.

Calidad

La totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Calidad de trabajo

Mide la eficiencia con que el trabajador desarrolla las tareas encomendadas.

Carácter

Mide la forma como el trabajador, reacciona ante trabajos que se le asigne.

Cohesión

La medida de la capacidad del grupo para realizar un buen trabajo conjunto. La cohesión se manifiesta a través de la capacidad del grupo para realizar su trabajo con eficiencia, para atraer a nuevos miembros cuando se necesitan, para influirse mutuamente y para mantener la integridad del grupo a lo largo del tiempo.

Compensación

La actividad de gestión de recursos humanos (GRH) que se refiere a todos los tipos de recompensas que reciben los empleados por llevar a cabo las tareas que les asigna la organización.

Contenido del trabajo

Se trata del conjunto de atributos y características que posee la actividad del trabajo en sí misma

Desempeño laboral (rendimiento laboral)

Cantidad y calidad de trabajo realizado por un individuo, grupo u organización.

Desempeño en el cargo

Mide la suficiencia, es decir la capacidad con que el trabajador realiza sus funciones.

Estímulos organizacionales

Una forma de compensación, reconocimiento y condiciones laborales que se le brinda al trabajador para un mejor rendimiento. Es aquello que induce a una persona o agente a actuar de una manera determinada, y puede ser una recompensa o castigo.

Iniciativa

Mide la capacidad con que el trabajador desarrolla las tareas encomendadas.

Interacción social

Mide las relaciones personales que desarrolla el trabajador con respecto a sus compañeros, jefes y público en general.

Influencia

Acciones o ejemplos de comportamiento que ocasionan un cambio de la actitud o del comportamiento de otra persona o grupo.

Manifestaciones del trabajador

Mide la disposición o voluntad del trabajador en relación a los intereses generales de la institución.

Metas

Estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad de la organización.

Motivación

Son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.

Objetivo

Especificación de las condiciones deseadas para el futuro.

Productividad

Estimación de producto por hora de trabajo.

Satisfactores

Factores positivos de motivación en el ambiente del trabajo, entre los cuales se cuentan el logro, la responsabilidad, el reconocimiento y el progreso.

3. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

Descriptivo.

“Se buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Porque nuestro objetivo fue describir la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

Investigación correlacional.

Este tipo de investigación nos ayudó a establecer las relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir determinar la correlación entre dos variables. Es un tipo de investigación no experimental en la que los investigadores miden dos variables y establecen una relación estadística entre las mismas (correlación), sin necesidad de incluir variables externas para llegar a conclusiones relevantes.

No experimental.

“Los estudios se realizaron sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El investigador no varía intencionalmente las variables independientes; se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado; para luego analizarlos y explicarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

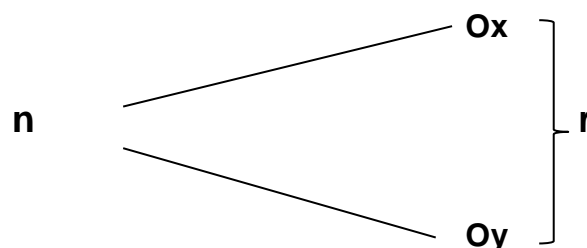
Transversal.

“Diseños transaccionales (transversales) son Investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Se investigó el objeto en un punto determinado del tiempo, del cual se toma la información que fue utilizada en el estudio. Esta Información puede referirse a uno o varios objetos de estudio; les interesa la descripción o explicación del fenómeno en un momento dado.

Diseño de contrastación de hipótesis.

El diseño de la investigación es no experimental, es una investigación correlacional, porque permite relacionar la variable 1 con la variable 2 (motivación y desempeño laboral) o medir el grado de relación que existe entre las dos variables en un contexto particular, pero no explica que una sea la causa de la otra si no que examina ocasiones pero no las relaciones causales (Carrasco, 2009).

El diseño de investigación no experimental está representado en el siguiente gráfico.



Dónde:

n = Muestra de estudio

Ox = Información de la motivación

Oy = Información del desempeño laboral

r = Relación entre variables

3.2. Población, muestra y muestreo.

Población.

Estuvo conformada por los 58 trabajadores (directivos y servidores administrativos) que actualmente laboran en la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, esta información está basada en (Área de Personal, APER – 2018), cabe mencionar que existirá una sola población para ambas variables debido a que la unidad de análisis es la persona, nos referimos a todos los individuos de una población (por ser una población pequeña) siendo estos el objeto de estudios para obtener información acerca de las variables motivación y desempeño laboral.

Muestra y muestreo.

Fue igual a la población por ser pequeña, estuvo constituida por los 58 trabajadores que actualmente laboran en la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes. Se empleará el muestreo por conveniencia o intencional.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.3.1. Métodos.

Según Velásquez Fernández & Rey Córdova (2007 (2010)), se emplearon los métodos de:

Análisis

Porque mediante una operación intelectual posibilitaron descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades en sus múltiples relaciones y componentes de las variables de estudio.

Síntesis

Porque mediante una operación inversa al análisis que establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones y características generales entre los elementos de

la realidad de la motivación y del desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

Inducción

Porque es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay en común en los fenómenos individuales. Es decir, a partir del estudio de la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, posibilitaron conocer la implicancia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

Deducción

Porque, es una forma de razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad (particular), que se deduce a partir de él. Parte de los principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad, derivando de ellos las características y el comportamiento de los casos particulares. Es decir, de la fundamentación teórica posibilitara realizar el trabajo de investigación

Descriptivo

La investigación descriptiva, buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a lo que se refiere.

3.3.2. Técnicas de recolección de datos.

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon las siguientes técnicas (**Bernal, 2006**).

Análisis documental

Se revisaron, analizaron y cuestionaron la literatura a través de textos, libros, revistas e informes económicos y administrativos y de trabajos de investigación, se recopilará dicha información mediante fichas bibliográficas.

Encuestas

Son resúmenes de datos en un momento particular con la intención de describir la naturaleza de las condiciones existentes, identificar normas con patrones contra los que se pueden comparar las condiciones existentes. Para su aplicación se diseñaron cuestionarios de la variable motivación y desempeño laboral (Ver Anexo N° 01) y se aplicaron tipo entrevista a los trabajadores de Dirección Regional de Agricultura de la Región Tumbes. Con la debida autorización de la Institución Pública (Ver Anexo N° 02) y consentimiento de del informante (Ver Anexo N° 03).

Instrumentos

Cuestionario

Conjunto de preguntas formuladas por escrito a ciertas personas para que opinen sobre un asunto. Es un instrumento pensado para evaluar la opinión que los trabajadores: funcionarios y servidores administrativos, que tienen sobre un tema en particular, en nuestro caso sobre la motivación y del desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

Diseño del cuestionario

La variable motivación hizo uso de la técnica de la encuesta con un instrumento compuesto por un cuestionario con 12 preguntas en escala de Likert: satisfactorio (S) (3), indeciso (I) (2); Insatisfactorio (INS) (1). Instrumento aplicado a los 58 trabajadores que actualmente laboran en la Dirección Regional de Agricultura. Tumbes. De la misma manera la

variable desempeño laboral hizo uso de la técnica de la encuesta con un instrumento compuesto por un cuestionario con 12 preguntas en escala de Likert: De acuerdo (DA) (3), indiferente (I) (2) y En Desacuerdo (ED) (1). Instrumento aplicado a los 58 trabajadores que actualmente laboran en la Dirección Regional de Agricultura.

Confiabilidad del Instrumento.

| Estadísticos de fiabilidad | | |
|----------------------------|--|----------------|
| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados | N de elementos |
| .873 | .874 | 24 |

Fuente: Encuestas

Interpretación.

Considerando la siguiente escala (Robles & Villegas, 2011) afirma que “Por debajo de .60 es inaceptable De 0.60 a 0.65 es indeseable. Entre 0.65 y 0.70 es mínimamente aceptable. De 0.70 a 0.80 es respetable. De 0.80 a 0.90 es buena De ‘.90 a 1.00 Muy buena” (p.32). Siendo los coeficientes de Alfa de CronBach superiores a 0.80 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

3.4. Plan de Procesamiento y análisis de datos.

Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. Los investigadores seguirán un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos. Para el procesamiento de datos se utilizará el programa SPSS versión 22 (Statistical Package for the Social Sciences).

1. Validación. el proceso de verificar que las entrevistas se hayan hecho de acuerdo a lo establecido. Edición, implica verificar los errores del entrevistador y del entrevistado.
2. Codificación. Se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas.
3. Introducción de datos. Una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es la introducción de datos, es decir convertir la información a un formato electrónico en la computadora, a través de un medio de almacenamiento como lo es una cinta magnética, un disco duro o una USB.
4. Tabulación y análisis estadísticos. La tabulación más básica es la tabla de frecuencia de un solo sentido, que muestra el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta.

Los datos obtenidos de la variable motivación fueron procesados en tres categorías: alta, media y baja; y para el desempeño laboral será: bueno regular malo, con el propósito de relacionar las variables en estudio. La variable motivación tiene doce preguntas y el puntaje máximo asignado para la escala más alta es satisfactorio con tres puntos y la menor de encontrarse en nivel insatisfactorio es de un punto, como resultado tenemos que el puntaje máximo sería de 36 puntos y el mínimo de 12 puntos, que distribuidos equitativamente en tres categorías tenemos los resultados de la tabla 3. El puntaje máximo y mínimo de los indicadores se observa en la tabla 4.

Tabla 3.
Escala valorativa de la variable motivación

| Calificación | Puntaje |
|--------------|----------|
| Alta | 28 a 36 |
| Media | 20 a 27, |
| Baja | 12 a 19, |

Entendiéndose a la categoría de:

Alta: Cuando la institución encuentra respuesta positiva del total de trabajadores incrementando su productividad laboral a cambio de los incentivos brindados.

Media: Cuando la mayoría de trabajadores cambian su actitud laboral mejorando su productividad por los incentivos brindados por la institución

Baja: Cuando los trabajadores son indiferentes ante los incentivos brindados por la institución, manteniendo su mismo comportamiento laboral y sus niveles de productividad

Tabla 4.
Escala valorativa de los indicadores de la variable motivación

| Indicador | Variable Independiente: Motivación | | |
|----------------------------|------------------------------------|--------------|--------------|
| | Pregunta | Valor Mínimo | Valor Máximo |
| Compensación económica | 01, 02, 03, | 03 | 09 |
| Condiciones de trabajo | 04, 05, 06 | 03 | 09 |
| Reconocimientos | 07, 08, 09 | 03 | 09 |
| Relaciones interpersonales | 10, 11 y 12 | 03 | 09 |

La escala valorativa para la variable desempeño laboral motivación tiene doce preguntas y el puntaje máximo asignado para la escala más alta es de acuerdo con tres puntos y la menor de encontrarse en desacuerdo es de un punto, como resultado tenemos que el puntaje máximo sería de 36 puntos y el mínimo de 12 puntos, que repartidos equitativamente en tres categorías tenemos los resultados de la tabla 5. El puntaje máximo y mínimo de los indicadores se observa en la tabla 6.

Tabla 5.
Escala valorativa de la variable desempeño laboral

| Calificación | Puntaje |
|--------------|----------|
| Bueno | 28 a 36, |
| Regular | 20 a 27, |
| Deficiente | 12 a 19, |

Entendiéndose a cada categoría de:

Bueno: Cuando el trabajador cumple con las metas laborales y estas son compatibles con las metas institucionales.

Regular: Cuando los colaboradores en el desempeñan de su trabajo logran los objetivos parcialmente de la institución

Deficiente: Cuando desempeñan sus labores sin tener en cuenta los objetivos de la institución es decir dan prioridad a sus objetivos personales.

Tabla 6.
Escala valorativa de los indicadores de la variable desempeño laboral

| Variable Dependiente: Desempeño laboral | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Indicador | Pregunta | Valor Mínimo | Valor Máximo |
| Calidad de trabajo | 13, 14, 15 | 03 | 15 |
| Conocimiento del trabajo | 16, 17, 18 | 03 | 15 |
| Desempeño del cargo | 19, 20, 21 | 03 | 15 |
| Cumplimiento de metas | 22, 23, y 24 | 03 | 15 |

Análisis de datos.

Aplicando el software se obtuvieron figuras y tablas para la discusión y contrastación de la hipótesis y resolución del problema. El análisis de la información, se hizo de manera coherente con el propósito de determinar la implicancia que tiene la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018.

3.5. Variables, y Operacionalización.

Definición conceptual

Variable 1: Motivación

Gonzales M. (2011) afirma que:

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

Indicadores:

- Compensación económica
- Condiciones de trabajo
- Reconocimientos
- Relaciones interpersonales

Definición operacional

Se midió la variable motivación de los trabajadores a través de sus indicadores aplicando un cuestionario con doce preguntas, en escala de Likert, con alternativas: satisfactorio (S) (3), indeciso (I) (2) e insatisfactorio (INS) (1); través de una entrevista directa a los 58 trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura en sus respectivas oficinas y/o puestos de trabajo en horarios de trabajo (Ver tabla 7).

Tabla 7.
Indicadores de la variable motivación

| Indicador | Pregunta |
|------------------------------|-------------|
| - Compensación económica | 01, 02, 03, |
| - Condiciones de trabajo | 04, 05, 06 |
| - Reconocimientos | 07, 08, 09 |
| - Relaciones interpersonales | 10, 11 y 12 |

Variable 2: Desempeño laboral

Chiavenato I.(2007) nos da a conocer que:

Es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

Indicadores:

- Calidad de trabajo
- Conocimiento del trabajo
- Desempeño en el cargo
- Cumplimiento de metas

Definición operacional

Se midió el desempeño laboral de los trabajadores a través de sus indicadores aplicando un cuestionario con doce preguntas, en escala de Likert, con alternativas: De acuerdo (S) (3), indiferente (I) (2) y En desacuerdo (ED) (1); través de una entrevista directa a los 58 trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura en sus respectivas oficinas y/o puestos de trabajo en horarios de trabajo (Ver tabla 8).

Tabla 8.
Indicadores de la variable motivación

| Indicador | Preguntas |
|----------------------------|--------------|
| - Calidad de trabajo | 13, 14, 15 |
| - Conocimiento del trabajo | 16, 17, 18 |
| - Desempeño del cargo | 19, 20, 21 |
| - Cumplimiento de metas | 22, 23, y 24 |

4. RESULTADOS.

Para el Objetivo General: Determinar la implicancia que tiene la Motivación en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018.

Tabla 9. Relación entre Motivación y Desempeño Laboral

| Nivel | Motivación | | | Nivel | Desempeño Laboral | | |
|-------|------------|----|-------|------------|-------------------|----|-------|
| | Puntaje | N | % | | Puntaje | N | % |
| Alta | 28 a 36 | 16 | 27.6 | Bueno | 28 a 36 | 39 | 67.2 |
| Media | 20 a 27 | 29 | 50.0 | Regular | 20 a 27 | 17 | 29.3 |
| Baja | 12 a 19 | 13 | 22.4 | Deficiente | 12 a 19 | 2 | 3.4 |
| | Total | 58 | 100.0 | Total | | 58 | 100.0 |

Fuente: Encuestas

El 50 % de los trabajadores entrevistados de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, respondieron que la motivación representa un nivel medio y la implicancia en el desempeño laboral ostenta un nivel de bueno con el 67,2 % de las respuestas a la encuesta realizada.

Tabla 10. Correlación entre Motivación y Desempeño Laboral

| Coeficiente Rho de Spearman | | Motivación | Desempeño Laboral |
|-----------------------------|----------------------------|------------|-------------------|
| Motivación | Coeficiente de correlación | | ,491** |
| | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | | 58 |
| Desempeño Laboral | Coeficiente de correlación | ,491** | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 58 | |

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

Estos resultados los podemos comprobar con el coeficiente de correlación de Spearman de 0,491 el cual nos indicó que existe una implicancia directa y positiva entre la variable Motivación y la variable Desempeño Laboral de las respuestas de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Para el Objetivo Específico 1: Describir de qué manera la compensación económica influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

Tabla 11. Relación entre Compensación Económica y Desempeño Laboral

| Nivel | Compensación Económica | | | Nivel | Desempeño Laboral | | |
|-------|------------------------|----|-------|------------|-------------------|----|-------|
| | Puntaje | N | % | | Puntaje | N | % |
| Alta | 07 a 09 | 10 | 17.2 | Bueno | 28 a 36 | 11 | 19.0 |
| Media | 05 a 06 | 18 | 31.0 | Regular | 20 a 27 | 29 | 50.0 |
| Baja | 03 a 04 | 30 | 51.7 | Deficiente | 12 a 19 | 18 | 31.0 |
| | Total | 58 | 100.0 | | Total | 58 | 100.0 |

Fuente: Encuestas

La influencia de la dimensión Compensación económica obtuvo un resultado de nivel bajo con el 51,7 % de las respuestas, que influye en el desempeño laboral con un nivel regular con el 50,0 % de las afirmaciones de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Tabla 12. Correlación entre Compensación Económica y Desempeño Laboral

| Coeficiente Rho de Spearman | | Compensación Económica | Desempeño Laboral |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------|
| Compensación Económica | Coeficiente de correlación | | 0,173 |
| | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | | 58 |
| Desempeño Laboral | Coeficiente de correlación | 0,173 | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 58 | |

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

Estos resultados se confirmaron con el cálculo del Coeficiente de Correlación de 0,173 el cual nos indicó una influencia directa y positiva de la dimensión Compensación Económica en la variable Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Para el Objetivo Específico 2: Determinar de qué manera las Condiciones de trabajo influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

Tabla 13. Relación entre Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral

| Nivel | Condiciones de Trabajo | | | Nivel | Desempeño Laboral | | |
|-------|------------------------|----|-------|------------|-------------------|-------|------|
| | Puntaje | N | % | | Puntaje | N | % |
| Alta | 07 a 09 | 30 | 51.7 | Bueno | 28 a 36 | 11 | 19.0 |
| Media | 05 a 06 | 15 | 25.9 | Regular | 20 a 27 | 29 | 50.0 |
| Baja | 03 a 04 | 13 | 22.4 | Deficiente | 12 a 19 | 18 | 31.0 |
| | Total | 58 | 100.0 | Total | 58 | 100.0 | |

Fuente: Encuestas

El indicador de condiciones de trabajo alcanzó un nivel alto con el 51,7 % de los resultados y tuvieron una influencia en el desempeño laboral que logró un nivel regular con el 50,0 % de las respuestas de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Tabla 14 . Correlación entre Condiciones de Trabajo y Desempeño Laboral

| Coeficiente Rho de Spearman | | Condiciones de Trabajo | Desempeño Laboral |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------|
| | Coeficiente de correlación | | 0,394 |
| Condiciones de Trabajo | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | | 58 |
| Desempeño Laboral | Coeficiente de correlación | 0,394 | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 58 | |

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

Los resultados comentados se corroboraron con el cálculo del coeficiente de Spearman de 0,394 que nos indicó una influencia directa y positiva entre la dimensión Condiciones de Trabajo y la variable Desempeño Laboral.

Para el Objetivo Específico 3: Determinar de qué manera los reconocimientos influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

Tabla 15. Relación entre Reconocimiento y Desempeño Laboral

| Nivel | Reconocimiento | | | Nivel | Desempeño Laboral | | |
|-------|----------------|----|-------|------------|-------------------|----|-------|
| | Puntaje | N | % | | Puntaje | N | % |
| Alta | 07 a 09 | 24 | 41.4 | Bueno | 28 a 36 | 11 | 19.0 |
| Media | 05 a 06 | 20 | 34.5 | Regular | 20 a 27 | 29 | 50.0 |
| Baja | 03 a 04 | 14 | 24.1 | Deficiente | 12 a 19 | 18 | 31.0 |
| | Total | 58 | 100.0 | | Total | 58 | 100.0 |

Fuente: Encuestas

El indicador reconocimientos de las respuestas de los trabajadores, con una influencia en la variable Desempeño laboral con un nivel regular del 50,0 % de las respuestas de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Tabla 16 . Correlación entre Reconocimiento y Desempeño Laboral

| Coeficiente Rho de Spearman | | Reconocimiento | Desempeño Laboral |
|-----------------------------|----------------------------|----------------|-------------------|
| Reconocimiento | Coeficiente de correlación | | 0,394 |
| | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | | 58 |
| Desempeño Laboral | Coeficiente de correlación | 0,394 | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 58 | |

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

Esta influencia de tipo positiva y directa entre el indicador reconocimientos y la variable desempeño laboral se confirmaron con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman que alcanzó un valor de 0,394 de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Para el Objetivo Específico 4: Describir de qué manera las Relaciones Interpersonales influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

Tabla 17. Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral

| Nivel | Relaciones Interpersonales | | | Nivel | Desempeño Laboral | | |
|-------|----------------------------|----|-------|------------|-------------------|-------|------|
| | Puntaje | N | % | | Puntaje | N | % |
| Alta | 07 a 09 | 31 | 53.4 | Bueno | 28 a 36 | 11 | 19.0 |
| Media | 05 a 06 | 14 | 24.1 | Regular | 20 a 27 | 29 | 50.0 |
| Baja | 03 a 04 | 13 | 22.4 | Deficiente | 12 a 19 | 18 | 31.0 |
| | Total | 58 | 100.0 | Total | 58 | 100.0 | |

Fuente: Encuestas

El indicador relaciones interpersonales de los trabajadores alcanzó un nivel alto con el 53,4 % con una influencia del orden del 50,0 % para un nivel regular en la variable Desempeño laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Tabla 18 . Correlación entre Relaciones Interpersonales y Desempeño Laboral

| Coeficiente Rho de Spearman | | Relaciones Interpersonales | Desempeño Laboral |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|
| Relaciones Interpersonales | Coeficiente de correlación | | 0,352 |
| | Sig. (bilateral) | | .000 |
| | N | | 58 |
| Desempeño Laboral | Coeficiente de correlación | 0,352 | |
| | Sig. (bilateral) | .000 | |
| | N | 58 | |

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

La influencia del indicador relaciones interpersonales la comprobamos con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman que resultó en 0,352 con una influencia directa y positiva en la variable Desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

5. DISCUSIÓN.

Para el Objetivo General: Determinar la implicancia que tiene la Motivación en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018.

El 50 % de los trabajadores entrevistados de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, respondieron que la Motivación representa un nivel medio y la implicancia en el Desempeño Laboral ostenta un nivel de bueno con el 67,2 % de las respuestas a la encuesta realizada.

Para Pillaca, (2017) en su trabajo de tesis titulado “Motivación y desempeño laboral de trabajadores administrativos del Hospital Sergio E. Bernales, Comas Lima, 2017”, concluyó que:

De los resultados se llega a la conclusión que existe relación alta y positiva entre las variables motivación y desempeño laboral en los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Sergio Bernales, Comas Lima, 2017. Ello se confirma cuando se presenta los estadísticos en cuanto al grado de coeficiente de correlación que fue de 0,703 entre las variables determinada por el Rho de Spearman (Pillaca, 2017).

Existen coincidencias entre los resultados de la investigación en la Dirección Regional de Agricultura y los resultados de la investigación realizada por Pillaca, (2017) en la Ciudad de Comas, Lima.

Para el Objetivo Específico 1: Describir de qué manera la Compensación económica influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

La influencia de la dimensión Compensación Económica obtuvo un resultado de nivel bajo con el 51,7 % de las respuestas, que influye en el Desempeño Laboral con un nivel regular con el 50,0 % de las afirmaciones de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

En el contexto Nacional, Alvitez & Ramirez (2013) en su trabajo de investigación “Relación entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los Empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo – 2013”, determinó que:

Mientras mayor sean los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica; por último, propone brindar incentivos económicos a metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros.

Existen acercamientos entre los resultados de la investigación realizada en la Dirección Regional Agraria de Tumbes y los resultados de los estudios efectuados por Alvitez & Ramírez, (2013) donde “los trabajadores valoran con un nivel alto los incentivos económicos”

Para el Objetivo Específico 2: Determinar de qué manera las Condiciones de Trabajo influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

La dimensión Condiciones de trabajo alcanzó un nivel alto con el 51,7 % de los resultados y tuvieron una influencia en el Desempeño laboral que logró un nivel regular con el 50,0 % de las respuestas de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Para Naveda, (2017), en su tesis “Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Alto Huallaga – 2017”, determinó que:

Las relaciones influyen positivamente en el desempeño laboral del PEAH, considerando que existe una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo, siendo estos entre 54% y 53% respectivamente- (Naveda, 2017)

Existen coincidencias entre los resultados hallados en el estudio realizado a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Tumbes y la investigación

que realizó Naveda, (2017) en el Alto Huallaga, donde “las condiciones de trabajo resultaron con un nivel alto”

Para el Objetivo Específico 3: Determinar de qué manera los Reconocimientos influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes.

La dimensión Reconocimientos tuvo un resultado de nivel alto con el 41,4% de las respuestas de los trabajadores, con una influencia en la variable Desempeño laboral con un nivel regular del 50,0 % de las respuestas de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Chirito & Raymundo (2014) en su investigación “Motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014”, concluyeron que:

Es de gran importancia que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución, y que siempre encuentren la satisfacción logrando así que la institución cumpla sus metas y objetivos.

La realización de los trabajadores analizadas en la dimensión Reconocimientos alcanzó un nivel alto en la investigación llevada a cabo a los trabajadores de la Dirección Agraria de Tumbes, existiendo similitudes con el trabajo realizado por Chirito & Raymundo, (2014) en Huacho.

Para el Objetivo Específico 4: Describir de qué manera las Relaciones Interpersonales influyen en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes.

La dimensión que midió las Relaciones Interpersonales de los trabajadores alcanzó un nivel alto con el 53,4 % con una influencia del orden del 50,0 % para un nivel regular en la variable Desempeño Laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.

Para Naveda, (2017), en su tesis “Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Alto Huallaga (PEAH) – 2017”, refirió que:

En el PEAH existen buenas relaciones laborables, identidad del personal para con la institución, compatibilidad de metas y divergencia de intereses entre los mismos, lo que permite el excelente desempeño laboral de sus trabajadores. Se determinó que las relaciones influyen positivamente en el desempeño laboral del PEAH, considerando que existe una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo, siendo estos entre 54% y 53% respectivamente. (Naveda, 2017)

La dimensión Relaciones interpersonales tuvo un resultado de nivel alto en relación al nivel regular que alcanzó la variable Desempeño laboral en la investigación realizada a los trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Tumbes, existiendo

Similitudes con los resultados del trabajo de Naveda, (2017) en cuanto a las Relaciones Interpersonales.

6. CONCLUSIONES.

1. Se determinó que la motivación fue de nivel medio con el 50% teniendo su implicancia en el desempeño laboral con un nivel de bueno del 67,2% en los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018; reafirmando su correlación con el coeficiente de Spearman de 0,491.
2. La compensación económica tuvo un nivel bajo de 51,7% y su implicancia en el desempeño laboral fue de nivel regular con el 50,0%, obteniendo una correlación de 0,173.
3. Las Condiciones de trabajo fue de nivel alto con 51,7% influyendo en un nivel regular del 50% en el desempeño laboral, corroborando esta correlación con el Rho de Spearman de 0,394.
4. Los reconocimientos tuvieron un resultado de nivel alto con el 41,4 % influyendo en un nivel regular del 50,0% en el desempeño laboral, especialmente en el sentimiento de realización para el cumplimiento de metas. Observándose su correlación del 0,394.
5. Las Relaciones Interpersonales alcanzaron un nivel alto de 53,4% teniendo una influencia de nivel regular en el variable desempeño laboral representado con el 50%; en lo que respecta a identidad personal, autoestima y comunicación en los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tumbes. Siendo el resultado de esta correlación del 0,352.

7. RECOMENDACIONES.

1. Es conveniente que la alta Dirección Regional Agraria de Tumbes, realice campañas de capacitación para mejorar la motivación entre los trabajadores y lograr un mejor desempeño laboral.
2. Es necesario mejorar las relaciones de trabajo, la comunicación para lograr mejores niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes.
3. Las autoridades deben mejorar los reconocimientos a los trabajadores para elevar incrementar la autoestima y la realización de las metas y objetivos de la dirección.
4. Es necesario considerar las manifestaciones de los trabajadores que dan su prioridad por las compensaciones económicas y que mejorarían el desempeño laboral de la Dirección Regional Agraria de Tumbes.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvitez Suarez, F. W., & Ramirez Cavero, M. A. (2013). Tesis: Relación Entre El Programa de Compensación e Incentivos y La Motivación en Los Empleados de La Empresa del Grupo Almer. Trujillo - Perú.
- Arbaiza Fermini, L. (2010). Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos. Lima: Buenos Aires.
- Bernal. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.
- Carrasco, D. S. (2009). Metodología de la Investigación. Lima: San Marcos.
- Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chirito Maguiña, E. K., & Raymundo Vargas, S. (2014). Tesis: "La Motivación y Su Incidencia en El Desempeño Laboral del Banco Interbank. Huacho - Lima - Peru.
- Diez de Castro, E. P., García Del Junco, J., Martín Jimenez, F., & Perianez Cristóbal, R. (2001). Fundamentos de Administración y Dirección. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gonzales, M. (2011). Comportamiento Organizacional. Mexico: Compasio Editorial Continental.
- Hellriegel , D., jackson, S., & Slocum, J. (2010). Administracion un enfoque basado en competencias. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. C., & Batista, L. F. (2010). Metodología de la investigación (5ta Ed.). DF: México: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Huamani Cordova, N. N. (2013). Tesis: El Clima Organizacional y Su Influencia en El Desempeño Laboral del Personal de Conducción de Trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, La Línea 1. Lima Metropolitana-Perú.
- Iturralde Torres, J. I. (2010). Tesis: La Evaluación del Desempeño Laboral y Su Incidencia en El Rendimiento de Los Trabajadores de La Cooperativa De Ahorro y Credito Oscus. Ambato . Ecuador.
- Ivancevich , J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1996). Gestión: Calidad y competitividad. Colombia: IRWIN.
- Jimenez Daniel, P. (2007). Manual de Recursos Humanos. España: ESIC.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración.Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.

- Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Argentina: CENGAGE Learning.
- Luna Farias , I. S., & Cespedes Moran, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de La Fuerza de Ventas de Las Boticas y Farmacias*. Tumbes-Perú.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. En B. Madrigal, *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill/ interamericana.
- Marisela Hernandez, G. (2011). *Motivación Animal y humana*. Mexico: El Manual Moderno.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (2007). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid-España: Síntesis, S.A.
- Robbins Stephen & Coulter Mary. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Sociedad Cooperativa Taller Abierto.
- Robbins, Stehen. P., & Coulter, M. (2010). *Administración (10° ed.)*. México: Pearson Educacion.
- Robbins, Stephen. P., & Judge, Timothy. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.Educación
- Snell, B. (2009). *Administracion y Colaboracion en un mundo competitivo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Varela Ricardo. (2006). *Administración de la Compensación*. Latinoamericana: Pearson.
- Vasquez, F. A., & Rey, C. N. (2010). *Métodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Velásquez Fernández, A. R., & Rey Córdova, N. G. (2007 (2010)). *Métodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.
- Whetten, D. A., & Cameron. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas 6ta. Edición*. Mexico: Pearson.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson educación.

9. ANEXOS

ANEXO N° 01

Cuestionario

Título de Proyecto: “Motivación y su Implicancia en El Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura -Tumbes, 2018”

I. Presentación

El presente cuestionario tiene como propósito principal obtener información que apoye la investigación sobre: “Motivación y su Implicancia en El Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura, Tumbes, 2018”. Por lo tanto, este instrumento tiene naturaleza confidencial y será utilizado sólo para dicha investigación. Por lo se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia laboral en esta institución.

Test. Escala

Cada una de las proposiciones tienen tres opciones para responder de acuerdo a lo que describa el desempeño laboral como resultado de la motivación. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Datos generales:

1. Sexo:

a. Masculino () b. Femenino ()

2. Cargo que ocupa dentro de la empresa:

Tiempo de labor dentro de la empresa: _____

Variable: Motivación

| N° | Pregunta | Satisfactorio 3 | Indeciso 2 | Insatisfactorio 1 |
|-------------------------------|---|----------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Compensación económica | | | | |
| 01 | ¿Cómo considera usted el salario que percibe? | | | |
| 02 | ¿De qué manera considera usted el salario como factor motivacional? | | | |
| 03 | ¿Cómo considera usted el salario que percibe en relación a sus necesidades básicas? | | | |
| Condiciones de trabajo | | | | |
| 04 | ¿Cómo considera usted el ambiente donde realiza su trabajo a diario? | | | |
| 05 | ¿Cómo considera usted los equipos y materiales con los que cuenta para realizar su trabajo? | | | |
| 06 | ¿Cómo considera usted el horario de trabajo? | | | |
| Reconocimiento | | | | |
| 07 | ¿Cómo considera usted los logros que está obteniendo en la institución? | | | |
| 08 | ¿Cómo aprecia usted el reconocimiento retribuido por el trabajo que realiza? | | | |
| 09 | ¿Cómo califica usted los ascensos y promoción en su institución? | | | |

| | Relaciones Interpersonales | | | |
|----|---|--|--|--|
| 10 | ¿Cómo considera usted la relación que existe con todos sus compañeros de trabajo? | | | |
| 11 | ¿Cómo aprecia usted el flujo de comunicación que existe con sus superiores? | | | |
| 12 | ¿Cómo califica usted los eventos de confraternidad que realiza la institución con sus trabajadores? | | | |

Variable: Desempeño laboral

| N° | Pregunta | De Acuerdo 3 | Indiferente 2 | En Desacuerdo 1 |
|----|--|-----------------|------------------|--------------------|
| | Calidad de trabajo | | | |
| 13 | ¿El trabajo que usted desarrolla se orienta en un objetivo? | | | |
| 14 | ¿A diario usted cumple oportunamente con sus funciones? | | | |
| 15 | ¿Existen las condiciones laborales adecuadas para un trabajo efectivo? | | | |
| | Conocimiento del trabajo | | | |
| 16 | ¿Las capacitaciones ofrecidas le han generado le han generado habilidades y competencias para un trabajo efectivo? | | | |
| 17 | ¿Tiene usted conocimiento pleno de su puesto de trabajo? | | | |
| 18 | ¿La ejecución de su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente? | | | |
| | Desempeño en el cargo | | | |
| 19 | ¿Se aplica normas y procedimientos apropiados en el desarrollo de su trabajo? | | | |
| 20 | ¿Se encuentra en capacidad de respuesta ante un imprevisto laboral? | | | |
| 21 | ¿Su trabajo es evaluado en base de resultados? | | | |

| | Cumplimiento de metas | | | |
|----|---|--|--|--|
| 22 | ¿Existe una coordinación en el desarrollo de su trabajo para el logro de un objetivo? | | | |
| 23 | ¿El trabajo desarrollado contiene la misión de la empresa? | | | |
| 24 | ¿Considera usted que se logra satisfacer las expectativas del público usuario? | | | |

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO N° 02**Autorización para ejecución de proyecto de tesis****“Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional”**

Tumbes, 6 setiembre, 2018

Carta N° 08 – 2018/ LDCL- CECA.

SEÑOR: Ing. Manuel Gonzaga Gonzales
Director Regional de Agricultura - Tumbes
Ciudad.

Asunto: Autorización para Ejecución de tesis

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que los suscritos, estudiante de la Escuela Académico profesional de administración de la Universidad Nacional de Tumbes, debe cumplir un requisito académico de presentar un trabajo de investigación denominado: **“MOTIVACIÓN Y SU IMPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA,- TUMBES, 2018”**, para optar el título de Licenciado en Administración, para el logro de este objetivo profesional es necesario la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos. En este propósito solicito a usted la debida autorización para aplicar las encuestas y otra información pertinente, en su representada y culminar con éxito el trabajo de investigación.

Conocedora de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Br. Edgar Yorly Parra Montalvo

DNI N°

Br. Yahaira Smith Tineo Córdova

DNI N°

ANEXO N° 03**Consentimiento informado**

En la Dirección Regional de Agricultura Tumbes, a las de
.....2018.

Yocon DNI N°

Expreso mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución de la tesis de los Bachilleres de la Escuela Académico profesional de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado: “MOTIVACIÓN Y SU IMPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA, TUMBES, 2018”, declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado.

Nombre y Firma

D.N.I