UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN GESTIÓN PÚBLICA

INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES, 2015

AUTOR, SAÚL BARTOLOMÉ RUIZ PEREYRA

TUMBES, PERU
2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN GESTIÓN PÚBLICA

INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES, 2015

AUTOR, SAÚL BARTOLOMÉ RUIZ PEREYRA

TUMBES, PERU
2018

INFORME TURNITIN

FIRMADO POR EL ASESOR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **Saúl Bartolomé Ruiz Pereyra**, declaro que los resultados reportados en esta tesis titulada “Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, 2015”; son producto de mi trabajo con el apoyo permitido por terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo, declaro hasta donde yo sé no contiene material previamente publicado y 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 mi asesor de tesis y mi jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.

.

_____

Br. Saúl Bartolomé Ruiz Pereyra

ACTA DE REVISIÓN Y DEFENSA DE TESIS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En Tumbes, a los catorce días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho, a las 12.00 horas, en la sala de sesiones de la Escuela de Posgrado, se reunieron los miembros del jurado designados con Resolución Directoral Nº 0159-2016/UNTUMBES-EPG-D; Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ - Presidente; Mg. GASPAR CHAVEZ DIOSES Secretario; Mg. JUAN MANUEL BANCES RODRIGUEZ,– Vocal y con Resolución Directoral Nº 0165-2018/UNTUMBES-EPG-D, se fijó la fecha se sustentación y defensa de la tesis: INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES 2015, presentada por el egresado del Programa de Maestría en Gestión Pública Br. SAUL BARTOLOME RUIZ PEREYRA, asesorado por el Mg. WAYKY ALFREDO LUY NAVARRETE.

Concluida la exposición y sustentación, absueltas las preguntas y efectuadas las observaciones, lo declaran: aprobado por Unanimidad, dando cumplimiento al Art. 29º del Reglamento de Investigación con fines de Graduación en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 13.00 horas, se dio por concluido el acto académico, y dando conformidad se procedió a firmar la presente acta en presencia del público.

Tumbes, 14 de noviembre de 2018.

Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ
Presidente

Mg. GASPAR CHAVEZ DIOSES
Secretario

Mg. JUAN MANUEL BANCES RODRIGUEZ
Vocal

C.c. Jurado de Proyecto de Tesis (3), Asesor (1), sustentante (1), UI (2)

RESPONSABLES

Br. SAÚL BARTOLOMÉ RUIZ PEREYRA _____

EJECUTOR

MA. WAYKY ALFREDO LUY NAVARRETE _____

ASESOR

JURADO DICTAMINADOR

Dr. JESUS MERINO VELASQUEZ _____
PRESIDENTE

Mg. GASPAR CHAVEZ DIOSES _____
SECRETARIO

Mg. JUAN MANUEL BANCES RODRIGUEZ _____
MIEMBRO

CONTENIDO

Página

RESUMEN x

ABSTRACT xi

1. INTRODUCCIÓN. 12

2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA. 16

2.1. Antecedentes 16

2.2. Bases teórico-científicas. 21

2.3. Definición de términos básicos**.** 59

3. MATERIAL Y MÉTODOS 63

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis**.** 63

3.2. Variables y Operacionalización. 64

3.3. Población, muestra y muestreo. 66

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. 69

3.5. Procesamiento y análisis de datos. 75

4. RESULTADOS. 76

5. DISCUSION 81

6. CONCLUSIONES. 85

7. RECOMENDACIONES. 86

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 87

9. ANEXOS 90

RESUMEN

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, Las empresas que actúan bajo el enfoque sistémico, constituyen sistemas abiertos, conformado por un grupo de recursos organizacionales llamados también factores productivos en la que se destaca el factor humano por su gran importancia y preponderancia sobre los demás. Uno de los problemas básicos de cualquier organización es cómo motivar al trabajador, en una sociedad moderna esto no es tarea fácil, esta realidad no es ajena en la Universidad Nacional de Tumbes, La investigación se planteó el siguiente problema: ¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral?, el objetivo general fue el "Determinar como la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes" y los objetivos específicos: "Analizar los factores motivacionales aplicados en las diferentes unidades orgánicas administrativas de la Universidad Nacional de Tumbes" y el segundo "Describir los componentes del desempeño laboral". Se aplicó un cuestionario con 16 preguntas a una muestra de 47 trabajadores. Las conclusiones de la investigación fueron que los factores motivacionales influyen en el desempeño laboral observándose que el 38.3%de los trabajadores presentan un nivel alto motivacional que influye en el desempeño laboral en un 86.4%. Los objetivos específicos fueron que los factores que mayor incidencia tienen sobre la variable motivación son las remuneraciones en primer lugar, seguido del indicador condiciones de trabajo, el grado de compañerismo, en cuanto a la capacitación con un indicador bastante bajo. Concluimos que la relación de influencia en el desempeño laboral muestra indicadores bajos para la calidad de trabajo, seguido de la productividad, a diferencia de la interacción social y cumplimiento de metas.

Palabras clave: Motivación, desempeño laboral, interacción social, compañerismo.

ABSTRACT

The growing importance of productivity and labor competitiveness has forced public and private companies and organizations to make a commitment to continuously improve their human resources. Companies operating under the systemic approach are open systems, made up of a group of Organizational resources also called productive factors in which the human factor stands out because of its great importance and preponderance over others. One of the basic problems of any organization is how to motivate the worker, in a modern society this is not easy task, this reality is not alien at the National University of Tumbes, The research raised the following problem: To what extent motivation Influences labor performance ?, the overall objective was to "Determine how motivation influences the work performance of the administrative workers named at the National University of Tumbes" and the specific objectives: "Analyze the motivational factors applied in the different organizational units Administrative of the National University of Tumbes "and the second" Describe the components of work performance ". A questionnaire with 16 questions was applied to a sample of 47 workers. The conclusions of the research were that motivational factors influence the work performance, observing that 38.3% of the workers have a high motivational level that influences the work performance in 84.6%. The specific objectives were that the factors that have the highest incidence on the variable motivation are the remunerations in the first place, followed by the indicator working conditions, the degree of fellowship, in terms of training with a fairly low indicator. We conclude that the influence relation in the labor performance shows low indicators for the quality of work, followed by the productivity, as opposed to the social interaction and fulfillment of goals.

Keywords: Motivation, job performance, social interaction, companionship.

1. INTRODUCCIÓN.

(Salinas, 2002), afirma:

> *"La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas y organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal, en relación a este", "nuestra sociedad progresa económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados"*
>
> *"En este sentido el ambiente de trabajo es un ambiente social, y generalmente los empleados deberían formar parte integral de la organización. Las empresas que actúan bajo el enfoque sistémico, constituyen sistemas abiertos, conformado por un grupo de recursos organizacionales llamados también factores productivos en la que se destaca el factor humano por su gran importancia y preponderancia sobre los demás. La organización bajo una visión global está conformada por diversos subsistemas que interactúan y se influyen mutuamente, donde el factor humano desarrolla múltiples actividades que están relacionadas e interconectadas unas con otras, con el fin de obtener altos niveles de productividad".*
>
> "Anteriormente, la administración de recursos humanos se encargaba solamente de las admisiones, del pago y de las dimensiones de la mano de obra; hoy día ha dado un gran giro, puesto que se ocupa de la asignación, mantenimiento y desarrollo de todo el recurso humano de la organización. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización se encontrará que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta la autorrealización; para

> poder comprender esto, se debe tener en cuenta en primer lugar, el aspecto social del ámbito donde se desenvuelve el trabajador y, en segundo lugar, la individualidad de éste".

(Chiavenato, 2000), sostiene:

> "Uno de los problemas básicos de cualquier organización es cómo motivar al trabajador, en una sociedad moderna esto no es tarea fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad lo que representaría un obstáculo que se debe enfrentar dentro de los programas o actividades motivacionales, es identificar aquellos factores que realmente motivan a las personas de manera individual o colectiva, y que por lo general son obviados en este tipo de programa".
>
> "Ante esta situación se hace importante que los gerentes conozcan las fuerzas motivacionales de las necesidades humanas, por lo tanto, la motivación en general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta. Un empleado motivado permitirá su mejor y mayor desenvolvimiento en el logro de objetivos de la organización. No obstante, en la actualidad se pueden observar muchas organizaciones públicas y privadas donde su personal no es motivado, y esto trae consigo que el trabajo sea más lento y muchas veces hasta ineficiente. También suele ocurrir que la desmotivación lleve al empleado a sentir ciertas reacciones como desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales y muchas veces hasta la apatía".

Esta realidad no es ajena en la Universidad Nacional de Tumbes, ya que se ha evidenciado un bajo nivel de productividad, como consecuencia de la falta de motivación que tienen los empleados; esta situación desmejora notablemente la función de atención al usuario que esta institución ejerce.

Es así como esta manera esta investigación intenta profundizará la raíz del problema, determinando en si cuales son los factores motivacionales que hacen

falta aplicar en esta organización para mejorar el servicio y de esta manera lograr elevar la calidad del trabajo, pero sobre todo el bienestar de los trabajadores, transformando la realidad actual en el deber ser de toda organización.

En esta investigación se plantea el siguiente problema: **¿En qué medida la motivación influye en el desempeño laboral?**

“En una economía globalizada, los gerentes necesitan conocer las diferencias sociales, culturales y económicas para ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un determinado país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial”.

“Para que la administración del recurso humano se lleve a cabo con la máxima eficacia es sumamente importante que los gerentes conozcan la fuerza motivadora de las necesidades humanas. Esto permitirá en función de las necesidades, intereses y motivos, planificar e implementar programas de motivación adecuados que sean capaces de estimular a la fuerza de trabajo en orden de obtener un rendimiento excelente de cada empleado. En este orden de ideas se ha hecho necesario e imprescindible que el recurso humano se someta a mecanismos de capacitación y adiestramiento, entre otros, estableciendo así las diferencias entre los términos que comúnmente se confunden”.

“Es tal la importancia del factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión del recurso humano es concebida como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida del trabajador, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de recursos humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad”.

“Esta investigación permite determinar la influencia motivacional como factor fundamental en el desempeño laboral de los empleados de la Universidad Nacional de Tumbes, además el abordar esta problemática se justifica por las propias necesidades de organismos públicos y privados por alcanzar mayor motivación del recurso humano y por ende, mejor rendimiento en sus labores”.

“Ahora bien, se ha partido del supuesto que un empleado motivado dará un mayor desenvolvimiento en sus funciones laborales; justificándose así la inquietud en determinar si el factor motivacional es un agente fundamental en el desempeño laboral. En este sentido, las conclusiones a las que se lleguen en la investigación, serán una fuente de información e instrumento de orientación para organismos públicos y privados”.

La hipótesis planteada fue la siguiente: La motivación tiene influencia positiva en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes

El objetivo general es “Determinar como la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes” y los objetivos específicos: el primero”, “Analizar los factores motivacionales aplicados en las diferentes unidades orgánicas administrativas de la Universidad Nacional de Tumbes y el segundo Describir los componentes del desempeño laboral”.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA.

2.1. Antecedentes

"A principios del siglo XVIII con la nueva era de la industrialización y la y la disminución de los talleres artesanales provocan una mayor carencia en las relaciones sociales en el entorno de trabajo, mostrando una clara disminución en la productividad y de esta manera aumenta la desmotivación de productividad de los trabajadores". Para mejorar esta situación se necesita encontrar el equilibrio de los beneficios salariales entre trabajadores y empresarios. En el año de 1920 cuando se crea por primera vez: la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se plantea la importancia de los derechos y los beneficios laborales de los trabajadores de esta manera se da dando inició a una nueva legislación laboral las condiciones laborales.

A mediados del siglo XX, surgen las primeras teorías las cuales dan inicio a las primeras investigaciones de la motivación laboral y, a partir de este momento, se empieza a relacionar la producción de la mano de obra y "su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo". "Las primeras investigaciones concluyen que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral".

(Saúl 2018), Sostiene:

> *"A partir de diversas investigaciones, muchas empresas toman la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, de acuerdo a sus funciones encomendadas, ¿cuáles son sus intereses?, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estas investigaciones es motivar que los trabajadores se sienten realizados como personas y como trabajadores capacitados".*

Así mismo (Paz, 1997):

> *"Realizó un diagnóstico de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño laboral del personal de producción de la URBE, ya que los empleados realizan cursos, seminarios, talleres, pero no con la intención de mejorar su rendimiento laboral sino con el propósito de aumentar las credenciales para lograr mayores niveles de remuneración. Se determinaron las necesidades de capacitación que presenta el personal de URBE, señalando como conclusión y recomendación, lograr optimizar los recursos para el adecuado entrenamiento del personal".*

Gonzales & Gil (2002) en su investigación:

> *"La relación entre la personalidad extrovertida, la activación eléctrica cerebral y el rendimiento durante la realización de tareas atencionales". Tuvo como "objetivo la elaboración de una propuesta de un plan estratégico de políticas motivacionales dirigidas al personal obrero del frigorífico Industrial Santa Bárbara C.A. (FIBASA), bajo el enfoque de las teorías de las necesidades de Abraham Maslow"; y trata sobre un proyecto factible escogiéndose como población la totalidad de los obreros de la empresa en estudio. "La investigación permitió medir el nivel motivacional, así como los factores motivacionales que aplica la empresa para motivar a sus obreros, luego de analizar los datos, los resultados obtenidos del estudio en el Frigorífico Industrial Santa Bárbara C.A. (FIBASA)", "indicaron que el personal obrero que allí labora presenta un nivel motivacional bajo a causa del salario, servicios médicos deficientes, falta de transporte y comunicación". De tal modo, se recomendó "la aplicación del plan de políticas motivacionales, a manera de mejorar el rendimiento productivo de los obreros y por ende de la empresa".*

(Basabe & otros (2002),hizo un importante aporte:

> *Su estudio tuvo como propósito "Diseñar un Programa de Capacitación para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo y de Apoyo de la UNESUR", para llevar a cabo dicha investigación, se utilizó "un diagnóstico empleando un instrumento dirigido a los empleados y a los jefes inmediatos de la institución contentivos de alternativas de respuestas cerradas y de selección". Se ofrece una serie de conclusiones con el fin de proponer el programa de capacitación al personal administrativo, "pudiendo observar que se considera la importancia que representa la propuesta planteada en la cual se destaca que las personas ignoran que existe un manual descriptivo de cargos, emanado para la oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), por lo tanto, esto trae como consecuencia el desconocimiento de las tareas, responsabilidades y funciones inherentes".*

En su trabajo de investigación Palma (2000):

> *"Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias, estudia la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias". La "muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú". "Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de Mc Clelland y Litwing". "La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado*

> *manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional".*

Vásquez (2013) puntualizó que:

> *"El equipo de salud que labora en el Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes se encuentra desmotivado, por lo que su desempeño laboral no es el más óptimo". "Esta investigación tiene por objetivo identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional de dicho equipo, así como determinar su influencia y establecer la correlación de los mismos". Este estudio es tipo descriptivo – cuantitativo, teniendo como población a 42 profesionales de la salud que laboran en el Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente "Las Mercedes" de Chiclayo. "Se utilizó un Test de Likert de 52 preguntas divididas en ítems de motivación y comportamiento. Concluyendo que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados".*

Rhor (2012), realizó un estudio del Rendimiento Académico de los estudiantes universitarios, manifestando que:

> *"Está condicionado por una serie de factores que se relacionan directamente con su rendimiento académico durante el proceso de formación profesional, en tal sentido, el análisis de la relación de los factores autoestima, motivación, puntaje de ingreso a la*

universidad, resulta ser fundamental para concluir en recomendaciones que tiendan a mejorar los resultados mediante la optimización del proceso educativo en sí. Los alumnos de bajo rendimiento académico tienden a presentar una baja autoestima y motivación para aprender, a esforzarse poco a quedarse con una sensación de frustración por sus experiencias de fracaso, a sentirse poco eficaces y a evitar los desafíos".

"La población estudiada estuvo constituida por alumnos ingresantes en el 2010 a las diversas Facultades como son: Facultad de Ciencias Económicas con sus Escuelas Profesional de Administración y Contabilidad, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales con sus Escuelas de Derecho y Gestión en Hotelería y Turismo, Facultad de Pesquería con su Escuela Profesional de Ingeniería Pesquera, Facultad de Ciencias de la Salud con sus Escuelas Profesionales de Enfermería y Obstetricia. Las modalidades de ingreso a la Universidad son: por primera opción, segunda opción (ordinario), convenios, mejor deportista calificado y minusvalía. El puntaje obtenido por los ingresantes lo emitió la Oficina General de Admisión. El Rendimiento Académico fue analizado por los promedios ponderados de dos semestres, alcanzado por la Oficina de Coordinación Académica."

"A través de las pruebas estadísticas como la Prueba Chi cuadrado, y de determinación, se obtuvo resultados que permiten afirmar que existe una relación significativa de las variables, autoestima, motivación, puntaje de ingreso en el rendimiento académico en los alumnos ingresantes en el 2010 a la Universidad Nacional de Tumbes. Es importante resaltar que, en la prueba de asociación (Chi cuadrado), la variable puntaje de ingreso se relaciona con el rendimiento académico sólo en los grupos de las escuelas profesionales de Derecho y Gestión en Hotelería y Turismo, quienes logran puntajes de ingreso medio bajo y bajo y su

rendimiento académico se encuentra ubicado en mayor porcentaje en el nivel regular. De esta manera, queda demostrado en la presente investigación, factores como autoestima, motivación y puntaje de ingreso se relacionan con el rendimiento académico en el estudiante de la Universidad Nacional de Tumbes – UNTUMBES".

2.2. Bases teórico-científicas.

Teorías de la motivación

"*La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas*". (Bisquerra, 2000)

"Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o *estímulos* que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir: Teorías de contenido, estudian los elementos que motivan a las personas y las teorías de proceso, se ocupan del proceso de la motivación: Cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc".

"Desde el punto de vista *temporal*, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido".

Aparte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio *las* siguientes teorías: Teoría de Katzy Kahn: *"La motivación del comportamiento organizacional";* teoría del hombre complejo de Shein; *"el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi"*, teoría de Skinner: *"Teoría del reforzamiento"*; y por último, la "*teoría motivacional que está actualmente en auge",* la teoría del logro de metas, que está

presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

Teorías de contenido.

"Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la *energía* y el entusiasmo con la que se desarrollan. Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores":

- **Maslow.** "Teoría de la jerarquía de necesidades".
- **Herzberg.** "Teoría bifactorial".
- **Mc Clelland.** "Teoría de las necesidades aprendidas".
- **Teoría** de "Jerarquía de Alderfer".

(Maslow, 1954), Teoría de la jerarquía de necesidades

> En su obra basada en la motivación y la personalidad, define la motivación como *"un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias"*
>
> Jerarquía de *necesidades* de los individuos según la teoría de Maslow.
>
> Las necesidades jerarquizadas que Maslow (1954) ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:
>
> **Necesidades básicas**. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
>
> **Necesidades de seguridad.** "Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos".

Necesidades de relación social. “Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad”.

Necesidades de ego o estima. “La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo”.

Necesidades de autorrealización. “También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide.

“Es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala”.

“Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano, como se presenta” en la Fig. N° 1. (Maslow, 1954).

Figura Nº 1: Jerarquía de las necesidades. (Maslow, 1954).

(Louffat, 2010),

En su obra trata de la *"Teoría bifactorial de Herzberg"*, la misma que se basa en dos factores relacionados con la motivación: Factores de higiene, asociados a la insatisfacción y los factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

(Herzberg, 1966), que investiga la pregunta:

¿Qué desea la gente de su puesto? Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo.

En la siguiente figura se muestran los factores reportados en estas investigaciones:

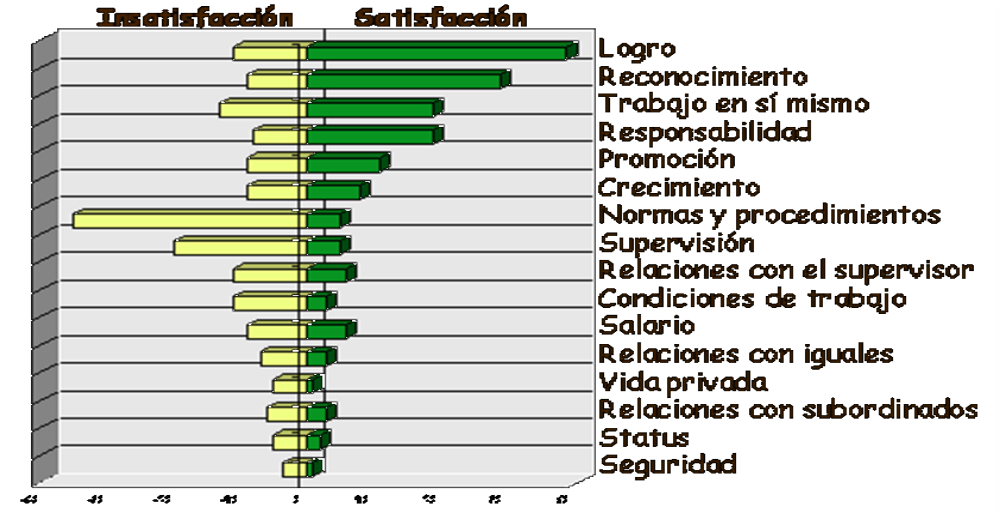


Figura N° 2 Comparación de satisfactores e insatisfactorias.

A partir de la información tabulada, Herzberg *"llegó a la conclusión de*

que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daba cuando se sentía mal".

"En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo. Todos ellos están asociados a la insatisfacción".

Entre otros se pueden citar:

- Las condiciones de trabajo.
- Los sueldos y salarios.
- La relación con los compañeros y jefes.
- La cultura de la empresa.
- Las normas que rigen el trabajo diario.
- La seguridad en el entorno laboral.
- La privacidad.

"Por otro lado, se encuentran los factores motivadores que se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que se consideran internos al mismo. Como se ha señalado con anterioridad, son la principal causa de satisfacción laboral".

Herzberg *"enumera los siguientes factores, encuadrándolos en la tipología de motivadores":*

- El reconocimiento.
- Las responsabilidades.
- El crecimiento personal en el trabajo.
- El progreso y el logro.
- El trabajo.

Herzberg afirma que *"los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan a la insatisfacción". "Pero la supresión de dichos factores puede mejorar las condiciones laborales, pero no aseguran la*

motivación en el trabajo".

"Por tanto, que los factores de higiene sean adecuados, no garantiza la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su propia satisfacción en el puesto de trabajo".

"En definitiva, aunque una persona tenga un salario muy elevado, sino se siente identificada con el trabajo que realiza, no se sentirá motivada y tenderá a sentirse frustrada".

"La teoría de la motivación-higiene tiene detractores y críticas, entre las que se incluye en las siguientes":

El procedimiento que utilizó Herzberg "está limitado por su metodología. Cuando el desarrollo es bueno o la consecución de objetivos es buena, los individuos interiorizan el éxito como suyo, pero cuando el desarrollo de la tarea es malo o no se consiguen los objetivos los individuos exteriorizan el fracaso".

1 "Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg. Ya que los calificadores deben formular interpretaciones objetivas, aunque es posible que puedan desvirtuar los resultados interpretando una respuesta de una forma distinta o tratar una respuesta similar de distinta forma".

2 "Esta teoría solo proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto".

3 "No se utilizó una medida global de la satisfacción, es decir, a un individuo le puede no gustar una parte de su puesto, pero aun así puede pensar que su puesto de trabajo es aceptable".

4 "La teoría pasa por alto las variables situacionales".

5 "Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la

productividad. Sin embargo, utilizó una metodología de investigación dirigida solamente a la satisfacción y no a la productividad".

McClelland: Teoría de las necesidades aprendidas

(McClelland, 1965),

> "Dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden no se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural".
>
> "Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivadora aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona".
>
> "Las personas pueden actuar en función de cuatro factores motivadores diferenciados":
>
> **Motivador de afiliación.** "Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores".
>
> **Motivador de logro**. "Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar el mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan

situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre de su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante, a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones".

Motivador de poder. "El deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo, poder para beneficio de su equipo y de la empresa".

Motivador de la competencia. El deseo de la persona de obtener los mejores o máximo resultados en las tareas que desarrolla, y así conseguir diferenciarse de los demás trabajadores que ocupan su mismo puesto.

"Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales".

Teoría de Jerarquía de Alderfer.

El autor Clayton. (Alderfer, 2009), consiguió:

> *Remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada*.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- "Necesidades de existencia"
- "Necesidades de relaciones"
- "Necesidades de crecimiento"

"El grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad".

El segundo grupo de necesidades, las necesidades de las relaciones comprenden las necesidades que el individuo tiene que mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

El tercer grupo incluye las necesidades de crecimiento, que se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

En la teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades.
Además, la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- *“Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad”.*
- *“Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior”.*

“La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en la progresión rígida en distintos niveles, en cambio, en la teoría ERC no se caracteriza por una jerarquía rígida o estática en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, para poder intentar cubrir una necesidad del nivel superior”.

“La teoría ERC además abarca una dimensión de frustración-regresión. En el modelo de Maslow se planteaba que un individuo permanecería en determinado nivel de una necesidad hasta que esta necesidad quedara completamente satisfecha al contrario que en la teoría ERC. En la teoría de Alderfer se expone que cuando en un nivel de necesidad de orden superior es frustrado, se incrementa el deseo del individuo para poder satisfacer la necesidad de un nivel inferior”.

Por ejemplo, “la imposibilidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de obtener más rentas económicas o mejores condiciones en el desarrollo de su trabajo”. Por lo que “la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad de un nivel inferior”.

“En comparación de ambas teorías podemos concluir que, tanto la teoría ERC como la teoría de Maslow, argumentan que las necesidades satisfechas de nivel inferior van a inducir al individuo al deseo de satisfacer necesidades de nivel superior. Pero la teoría ERC se amplía al considerar que las necesidades múltiples pueden coexistir en el mismo

tiempo como motivador y la frustración que se produce al intentar satisfacer una necesidad de nivel superior puede provocar la regresión a una necesidad de nivel inferior".

Para finalizar, "la teoría ERC ensalza el conocimiento que existe de las diferencias individuales entre los individuos".

"Podemos señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado". Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Diversos estudios apoyan la teoría ERC, pero también hay muestras que en algunas organizaciones esta teoría no resulta válida. Pero en general, la teoría ERC está representando una versión más acertada de la jerarquía de necesidades de los individuos que la que desarrolla el modelo original de Maslow.

Tabla 1:

Comparación de las Teorías de Motivación de contenido.

Categorías de Maslow (Jerarquías)	Categorías de Alderfer	Necesidades de McClelland	Factor de Herzberg (Jerarquía implícita)
Nivel 1:Necesidades fisiológicas			Condiciones de trabajo
Nivel 2: Necesidades de seguridad (materiales) Necesidades de seguridad (impersonales)	Necesidades de existencia	Poder	Salarios y beneficios Supervisión
Nivel 3: Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales.	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo

Categorías de Maslow (Jerarquías)	Categorías de Alderfer	Necesidades de McClelland	Factor de Herzberg (Jerarquía implícita)
Nivel 4: Necesidades de autorrealización (retroalimentación por los demás) Autoestimación(Actividades que se confirman asi mismas)	Necesidades De Crecimiento	Logro	Reconocimiento Responsabilidad de proceso
Nivel 5:Autorrealización			Interés del trabajo

En esta tabla observamos más claramente las diferencias existentes entre las distintas teorías motivacionales de contenido, comparando las distintas distribuciones de necesidades. Se observa la diferencia de clasificación de necesidades en el modelo de Maslow en cinco niveles de necesidades con la clasificación de categorías de Alderfer que agrupa las necesidades en tres niveles

Teorías de proceso

"Las teorías de proceso tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el puesto, este |proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores":

- Vroom, "Teoría de la expectativa".
- Locke, "Teoría de la finalidad".
- Adams, "Teoría de la equidad o justicia laboral".

Vroom: Teoría de la expectativa

Louffat (2010), considera que:

> "La motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultado".

En palabras de **Vroom:** “La gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”.

Pero se debe tener en cuenta, que el resultado final no solo dependerá del esfuerzo realizado por el trabajador en la realización de sus tareas, además influyen variables externas al trabajador que no puede controlar. Por ello, los trabajadores se esfuerzan en trabajar de determinada forma con la expectativa de conseguir alcanzar unos resultados.

El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

Relación esfuerzo-desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

Relación desempeño-recompensa: El grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

Relación recompensas-metas: personales: El grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

Locke: Teoría del establecimiento de metas.

Louffat (2010), al tratar de la teoría de Locke, refiere que:

> “La motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente, esta teoría

se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes".

Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral

Louffat (2010), manifiesta que:

La teoría de Adams complementa a las teorías anteriores incluyendo la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

La consecuencia de realizar estas comparaciones es que las personas adquieren percepciones personales sobre la justicia e imparcialidad con que son tratados sus logros en el entorno donde desarrollan su trabajo. En la motivación laboral estas percepciones tienen una gran importancia. Cuando el individuo tenga la percepción de que su esfuerzo personal que aporta en la empresa y los resultados que obtiene son iguales que los de sus compañeros, la persona va a considerar que existe un

equilibrio y se sentirá motivado.

Por otra parte, si el individuo percibe que existe un desequilibro en su recompensa, se pueden desarrollar dos situaciones distintas:

Cuando sus resultados en la empresa son menores que su esfuerzo personal, le producirá una sensación de inequidad pues se sentirá sub-retribuido. En este caso la motivación del individuo se verá disminuida y desarrollará conductas compensatorias, que disminuirán sus esfuerzos o incrementará sus resultados por cualquier otra vía.

“Cuando los resultados en la empresa son superiores al esfuerzo personal que aporta, el individuo puede desarrollar un sentimiento de culpa e igualmente podrá asumir conductas para establecer la equidad, incrementando sus aportaciones a la empresa o disminuyendo sus resultados”.

“Además de alterar los esfuerzos y/o los resultados propios, los individuos pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: Pueden modificar los esfuerzos del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación”.

Otras teorías:

“Dentro del ámbito de la motivación laboral existen una gran diversidad de teorías, de las que se desarrollan en este estudio, las más relevantes, aparte de las teorías de contenido y proceso, se desarrollan en este estudio las siguientes”:

La motivación del comportamiento organizacional

(Katz & Kahn, 1966), proponen un modelo que tiene:

> En cuenta tres tipos de variables analíticas: Los tipos de comportamiento que se requieren para el funcionamiento eficaz de la empresa u organización, para conseguir motivar a los individuos. Los distintos patrones motivacionales que pueden ser utilizados para conseguir las conductas necesarias para el contexto organizacional y su eficacia según los casos, y las condiciones que favorecen un tipo de motivación dentro de una empresa.
>
> Requisitos conductuales de la organización sobre los miembros
>
> *"Hay tres tipos básicos de comportamiento que son indispensables para que una organización funcione y pueda cumplir eficazmente sus objetivos":*
>
> 1. "El ingreso y la permanencia de sus miembros en la organización. Se necesita que las personas quieran ser parte de la organización de forma rápida para poder cubrirlos puestos libres y cubrir las nuevas necesidades de personal. Además, es interesante que los miembros se queden en la organización, ya que la rotación de puestos puede originar un coste elevado para la empresa y poco eficaz".
>
> 2. "El desempeño de los roles asignados a cada miembro. Cada miembro debe desarrollar adecuadamente el rol que le ha sido asignado por la organización para conseguir cumplir los requisitos mínimos de cantidad y calidad que busca la organización".
>
> 3. "La realización de una actividad innovadora y espontánea para la consecución de los objetivos de la organización. Esta última trata sobre las acciones que no están especificadas en las percepciones del rol, pero facilitan la consecución de los fines que buscan las organizaciones".

> “Las organizaciones no pueden controlar todos los comportamientos del individuo a través de las normas para la consecución de los objetivos. Por ello, la organización buscará que el individuo desarrolle conductas innovadoras que se ajusten a las distintas situaciones que se puedan producir, como las conductas de cooperaciones entre compañeros, las conductas de protección a la organización, las sugerencias que puedan tener los miembros para mejorar los procesos de producción o mantenimiento, auto entrenar a los miembros para que realicen mejor las tareas o mejorar su preparación para afrontar más responsabilidades, y otros muchos. Todos estos tipos de comportamiento pueden ser motivados por diferentes impulsos y diferentes necesidades, por ello, los patrones motivacionales se adaptarán a cada tipo de comportamiento y según el contexto para poder ser lo más eficaces posibles”.

Tipos de patrones motivacionales

(Katz & Kahn, 1966), diferencian:

> Tres patrones motivacionales distintos que pueden influir en el comportamiento organizacional:
>
> El primero consiste en aceptar las percepciones del rol y las directrices y normas de la organización, porque las directrices y normas emanan de la autoridad legítima de la organización y la imposición de sanciones para obligar al cumplimiento de normas. En este patrón no se tienen en cuenta la actividad que desempeña el individuo en la organización.
>
> El segundo bloque de patrones motivacionales está caracterizado por las recompensas externas, y a su vez está dividido en cuatro tipos diferentes.
>
> Las recompensas se obtienen por el hecho de ser parte o miembro de la organización, se mejoran con la antigüedad y van destinadas a un grupo completo de miembros, las recompensas se obtienen en función de las aportaciones y méritos que realiza el individuo en la

organización, los reconocimientos de los superiores, directivos, *"gerentes o supervisores, por determinadas actitudes o comportamientos del miembro o del grupo de miembros",* y "el reconocimiento y la aprobación social que el miembro recibe por realizar determinados comportamientos en la organización de parte de miembros de su grupo o de la empresa".

"El último bloque de patrones motivacionales engloban los patrones basados en la motivación de carácter intrínseco, por ejemplo: la satisfacción de un miembro cuando realiza adecuadamente el desarrollo del rol que tiene asignado, y a través de ello puede expresarse y auto realizarse, identificándose con el propio trabajo."

Consecuencias de los diferentes patrones motivacionales.

"Acatamientos de las reglas legítimas: Tanto los controles normativos como los legales que existen en la organización son poco eficaces para conseguir atraer a las personas y, puede repercutir en el aumento de rotación de puestos. En tareas rutinarias simples, las normas legales pueden conseguir la consecución de los objetivos en niveles de calidad y cantidad adecuado, consiguen que los individuos realicen adecuadamente las tareas que tienen asignadas. Las normas legales y las obligaciones es un patrón motivacional que se pueden considerar deficiente, ya que el trabajador se respaldará en el cumplimiento de las normas y no estará motivado para desarrollar otros comportamientos no regulados que podrían aumentar la productividad de la empresa. Resulta muy difícil poder regular los comportamientos creativos o innovadores que los miembros de la organización pueden desarrollar, y además es muy difícil regular todos los aspectos que existen en la organización."

"Recompensas extrínsecas generales e individualizadas: Introducir refuerzos extrínsecos e incentivos para motivar el comportamiento adecuado de los miembros puede realizarse a todo un grupo de la

organización por el simple hecho de ser parte de ella o por cumplir una serie de requisitos o criterios, que tendrán relación con el esfuerzo y desempeño del miembro".

"Las recompensas individualizadas pueden ser incentivos económicos, la promoción o el reconocimiento de los directivos y gerentes, y resultan bastantes eficaces para conseguir motivar a los miembros para que realicen tareas en los niveles de cantidad y calidad requeridos. Este tipo de recompensas son ineficaces para motivar los comportamientos innovadores de los miembros, por lo que se utilizarán en un sistema de recompensas individualizado que cumpla los siguientes requisitos":

a) "Deben ser claras y concisas, y deben justificar el esfuerzo extra que realiza el miembro para realizar la tarea que se exige para obtenerlas".
b) "El individuo las debe percibir como la consecuencia directa por realizar la tarea solicitada".
c) "Deben ser percibidas como equitativas por la mayor parte de los miembros".

"Recompensas intrínsecas y sus consecuencias: este tipo de recompensas están relacionadas con la autoexpresión y autodeterminación, factores que son importantes en la satisfacción del propio trabajo, la expresión de los valores del sujeto y la cohesión del grupo al que pertenecen".

Las investigaciones apuntan que el enriquecimiento del trabajo desciende el absentismo laboral, además si el trabajador tiene más autonomía y responsabilidad personal en las decisiones que se tomen, aumentará la productividad, la calidad de los resultados de trabajo y la satisfacción del empleado en su propio trabajo.

También en la motivación intrínseca se incluye la pertenencia a un

grupo de trabajo, proporcionando un sentido de comprensión de la tarea y desarrollar un sentimiento de identificación y responsabilidad con el grupo.

Tanto las recompensas extrínsecas como las recompensas intrínsecas influyen en el nivel de satisfacción laboral que tienen los trabajadores (Katz & Kahn, 1966).

Teoría del hombre complejo de Shein.

(Shein, 1966) Se fundamenta en los siguientes puntos:

> *"El ser humano por naturaleza va a tender satisfacer una gran variedad de necesidades, algunas necesidades serán básicas y otras necesidades serán de grado superior".*
>
> "Una vez satisfechas las necesidades pueden reaparecer otras necesidades que cambian constantemente y pueden reemplazarse por necesidades nuevas. Las necesidades son muy variables, tanto de una persona a otra persona, como en la misma persona, ya que depende de las circunstancias y del momento. Los administradores que sean efectivos serán conscientes de este dinamismo de las necesidades, y serán más flexibles en el trato con sus trabajadores".
>
> "Se parte, de la visión de que el trabajador busca el reconocimiento dentro de la organización y la búsqueda de satisfacer sus necesidades, cubiertas estas dos partes, la motivación del trabajador le impulsará a asumir responsabilidades y a desarrollar su conducta laboral a la consecución de metas de la organización con altos niveles de eficacia".
>
> Las actividades y los comportamientos de los gerentes o supervisores tienen un gran efecto sobre los niveles de motivación de los trabajadores de toda la organización, por lo

que es interesante estudiar quiénes son las personas de la dirección que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, a través de estas personas se podrá influir en la eficiencia y eficacia de los trabajadores y así de la organización. (Shein, 1966)

Modelo de FLUIR de (Csikszentmihalyi, 1966)

"Este modelo trata de esclarecer porque los trabajadores se sienten desmotivados con puestos prestigiosos, o porqué después de un periodo de tiempo en un mismo trabajo el trabajador se siente aburrido; y como se puede auto-motivar un trabajador o motivar a otros"

Figura N° 3. Modelo de FLUIR

Nivel de desafío y Nivel de habilidad percibido.

"El nivel de desafío es el nivel del reto que tiene el trabajador; un nivel alto sería una tarea que el trabajador percibe como difícil, que no sabe realizarla o que nunca la ha realizado, un nivel bajo sería una tarea fácil de realizar; y un nivel de habilidad es una tarea en la que el trabajador se cree capaz de lograrla con sus capacidades".

"En los trabajadores que llevan un periodo de tiempo medio

desarrollando su trabajo, donde ya han adquirido habilidades suficientes para sus tareas se puede producir un estado de aburrimiento o relajación, ya que los trabajadores sienten que no progresan ni profesionalmente, ni económicamente o incluso que no aumentan sus habilidades".

"Este problema que se presenta en muchas empresas se pueden solucionar con modificación de las funciones que desarrollan, nuevas responsabilidades o rotación de tareas, estos cambios motivarán a los trabajadores, lo cual se traduce en un beneficio para el empleado y la organización".

"En esta modificación de funciones y responsabilidades existe un riesgo, que las nuevas funciones y responsabilidades sean tan altas para el trabajador, es decir, para sus necesidades, que el trabajador en vez de situarse en la zona de FLUIR del gráfico, se situará en la zona de ANSIEDAD, resultado contrario que pueden producir las decisiones de los jefes o gerentes" (Csikszentmihalyi, 1966).

Teoría de Skinner

(Skinner, 1988),

> Se basa en que el reforzamiento va a condicionar el comportamiento de los individuos, es decir, la conducta está influenciada por el ambiente, ignorando las actitudes, sentimientos, esperanzas, anhelos, lo que podríamos denominar el interior del individuo.
>
> Se puede definir el comportamiento como el producto de los estímulos que se pueden recibir del exterior, y se puede predecir las posibles acciones de los individuos, porque dependerán de los reforzadores y, cualquier consecuencia vendrá aparejada una respuesta, aumentado la probabilidad de que se repita la conducta.

Un administrador que motive a sus empleados suscitando los comportamientos deseados, es decir, que recompensen el alto desempeño y el compromiso de los empleados, la productividad que puedan desarrollar con sus tareas; y que desmotiven los comportamientos no deseados como el absentismo, la disminución del desempeño y la ineficacia.

Los reforzadores pueden ser de dos tipos, reforzadores positivos y reforzadores negativos. Los reforzadores positivos consistirán en las recompensas que puede percibir un trabajador por la actividad que ha realizado y que provocan cambios en el comportamiento del individuo, normalmente, en la dirección deseada.

El reforzamiento se puede entender como la ayuda que se presta en una ocasión o ante una situación de necesidad.

Los refuerzos se pueden clasificar en tres tipos distintos:

Reforzadores primarios: Son los reforzadores que no dependen de la historia de los trabajadores, dependen de las características biológicas de éste; estos reforzadores serán comunes a todos los sujetos de una misma especie y se caracterizan por ser altamente adaptativos, guardando una relación directa siempre con la supervivencia tanto del sujeto como de la especie.

Reforzadores secundarios: Este tipo de reforzadores no tiene relación directa con la supervivencia y van a depender del contexto o la historia individual en la que se enmarca el individuo.

Reforzadores generalizados: Son todos los reforzadores que son interdependientes de la intensidad o frecuencia de la que son presentados con su efectividad, y van a estar relacionados

con la historia personal del individuo.

Skinner:

En su teoría existen dos tipos de refuerzos: Refuerzo positivo y refuerzo negativo,

El refuerzo positivo implica asociar a un comportamiento o resultado concreto con recompensas o retroalimentación, por ejemplo, una persona que trabaja vendiendo telefonía móvil, recibe el 5% por cada teléfono móvil vendido y un 5% por cada seguro de robo que venda con el teléfono móvil; el comportamiento deseado, la venta de telefonía móvil y su seguro va aparejado con la recompensa económica. Esta retroalimentación induce al comportamiento porque fomenta el comportamiento reforzado o recompensado para que el trabajador lo repita. Pero en el caso de que el comportamiento no sea el deseado por el supervisor o gerente o un cliente, los refuerzos que se repiten y derivan en aproximaciones al comportamiento que se desea pueden conseguir que el comportamiento real se aproxime más al comportamiento deseado.

En el refuerzo negativo la persona va a actuar para conseguir detener un estímulo desfavorable, es decir, el individuo se aparta de una situación indeseable cuando se muestra el comportamiento no deseado.

A diferencia del refuerzo positivo, si se omite o retira un estímulo que antecede a la respuesta o conducta, y como consecuencia aumenta dicha conducta.

La omisión de la conducta no basta para que se refuerce la conducta de forma negativa, además será fundamental que mediante la respuesta se pueda eliminar dicho estimulo de un

> entorno, es decir, que desaparezca la contingencia que es consecuencia de la conducta.
>
> El refuerzo negativo, tiene importancia en dos tipos de aprendizaje, en el condicionamiento de escape y en el condicionamiento de evitación.
>
> El condicionamiento de escape se produce al aplicar un castigo, pero este castigo se termina cuando se produce una conducta, es decir, cuando el individuo aprende a dar una respuesta que va a eliminar o desaparecer una situación que no resulta agradable.
>
> El condicionamiento de evitación se produce cuando se reducen o eliminan los estímulos que anteriormente han precedido estímulos aversivos. La diferencia con el condicionamiento anterior, el condicionamiento de escape, es que en este condicionamiento el organismo no recibe el estímulo aversivo, en cambio en el condicionamiento de escape el organismo va a terminar o reducir el estímulo aversivo a través de la respuesta, que se podrá ver aumentada su frecuencia. (Skinner, 1988)

Otros procedimientos que se citan dentro del control de la conducta: *"son el castigo y la extinción de los refuerzos".*

"El castigo va a eliminar un comportamiento que no es deseado o retirar un reforzador inmediatamente después de una conducta, disminuyendo o eliminando la probabilidad de repetición de dicha conducta. Un estímulo adverso es cuando el castigo puede tener consecuencias para los observadores de la situación, los puede también tener consecuencia para los observadores, pues los convence para no realizar un comportamiento parecido o similar, o por el contrario, puede afianzar positivamente el comportamiento que se está

castigando”.

“Extinción es el proceso por el que una conducta deja de realizarse al descontinuar el reforzamiento que la mantenía. Una conducta o respuesta se acaba porque deja de recibir el refuerzo que la hacía existir”.

“Otros procedimientos a destacar desde el punto de vista del control de las conductas son la discriminación y la generalización”.

“La discriminación entendida como el proceso en el cual la frecuencia de una respuesta puede resultar mayor ante la presencia de un estímulo, que ante su ausencia”.

“La generalización se puede definir como el proceso por el cual se puede reforzar una determinada conducta, utilizando la mayor cantidad de estímulos que sean posibles”.

Programas de refuerzo.

“El tiempo de los refuerzos o las recompensas afecta al impacto que puede llegar a tener. Dentro de los programas de refuerzo podemos diferenciar dos elementos; el primero es la oportunidad del refuerzo en relación con el comportamiento que se refuerza; el segundo es la frecuencia del refuerzo. Los refuerzos administrados de acuerdo a un determinado programa de intervalos se vinculan con el transcurso de una cantidad limitada de tiempo. Los recursos administrados con base a un programa de porcentajes se vinculan con el cumplimiento de un conjunto de comportamientos. Por ejemplo, los trabajadores que reciben un salario según un nivel de ventas o producción, es un sistema de comisiones o a destajo, sería un sistema de refuerzo por porcentajes”.

Programas de la modificación de la conducta.

“Los empresarios o gerentes pueden aumentar el nivel de salarios y las prestaciones vinculándolos con los niveles de desempeño de los

trabajadores, también pueden ofrecer bonos o pagos únicos para recompensar ciertos comportamientos que destaquen por su creatividad o su productividad".

"En las compañías que usan esta teoría del refuerzo para diagnosticar el comportamiento de los trabajadores, realizan las siguientes preguntas":

"¿Qué comportamientos se quieren?"
"¿Se pueden observar y medir estos comportamientos?"
"¿Qué refuerza estos comportamientos?"
"¿Cuándo se aplican los refuerzos?"

Evaluación de la teoría del refuerzo.

"La teoría del refuerzo, aunque se caracteriza por su sencillez y claridad, ha generado muchas investigaciones, pero la utilidad puede verse limitada al tener la teoría un enfoque centrado en el individuo, y su restricción a comparar similitudes y algunos inconvenientes metodológicos".

"Los empresarios y gerentes pueden fomentar el comportamiento que se desea en los trabajadores aplicando una diversa gama de recompensas y castigo, el refuerzo que se utiliza más comúnmente es el dinero, aunque su impacto en el comportamiento no es tan notable como se preveía. Las alabanzas o reconocimientos para fomentar comportamientos deseados, es un beneficio con menos coste para la empresa, pero se utilizan en menor proporción. Además, se pueden rediseñar las tareas como respuesta a un comportamiento de un trabajador exitoso o no exitoso" (Skinner, 1988).

Teoría del logro de metas

"Que el ser humano pueda conseguir lo que desea es por sí solo una motivación inherente a ellos mismos, a los grupos y a las

organizaciones". "La primera fase por la que pasamos para poder convertir nuestras aspiraciones en un hecho real consiste en convertir los deseos en objetivos concretos. Normalmente, las teorías de metas afirman que el individuo debe tener claras sus metas como condición inevitable para alcanzar los objetivos que desea. Esta idea fundamenta uno de los postulados de los planteamientos estratégicos. Las investigaciones que se han desarrollado en términos específicos o concretos conllevan un rendimiento mayor y mejor que las metas que son imprecisas".

"Los estudios actuales se plantean sin desarrollar y tener las metas claras es siempre una condición inevitable para conseguir las metas con éxito. En esta teoría se investigará si los efectos diferenciales en el logro de metas, que son resultados de la claridad en su formulación, estarán armonizados por su interacción con factores vinculados a los esfuerzos para la consecución de las metas, específicamente con la posibilidad de planificar o el dominio de ciertas competencias".

"Por último, con esta teoría, se examinará el efecto del ajuste (discrepancia o correspondencia entre la formulación de la meta de forma clara o ambigua) y la oportunidad de logro (que favorece la competencia o la planificación adecuada) en la obtención de metas. El alcance de estas investigaciones y los resultados de estudios tendrá especial relevancia en los métodos en que grupos y organizaciones diseñan para mejorar el logro de sus metas".

"El alcance de estos estudios podrá tener especial relevancia en la metodología que grupos y organizaciones establecen para mejorar el logro de sus metas. Especialmente cuando los grupos se enfrentan a la necesidad de poder superar las posibles barreras u oposiciones entre el contenido de la meta y el potencial para poder conseguirla".

"El logro de metas ha sido tema de estudio para diversas y distintas disciplinas y en esta investigación tienen especial relevancia las metas:

Vinculadas a la perspectiva psicológica, y las derivadas de diversas aproximaciones a la organización formal".

Las metas vinculadas a la perspectiva psicológica han abordado el problema estableciendo procesos cognitivos motivacionales y volitivos.

Las metas derivadas de diversas aproximaciones a la organización formal han abordado el tema teniendo en cuenta los procesos estratégicos, de solución de problemas, toma de decisiones y de mejora de la calidad.

"La perspectiva psicológica ha obtenido una abundante influencia de los estudios existentes sobre niveles de aspiración de Lewin, Dembo, Festinger y Sears. Estos autores identifican dos tipos de problemas que las personas debían poder resolverlas para conseguir encaminar sus conductas hacia una meta, los dos tipos de problemas son: Problema que confronta la necesidad de formular las metas y poder ajustarlas en función de la expectativa de logro (goal setting), y el problema de los esfuerzos que las personas deben desarrollar para lograrlas metas (goal striving)".

"Estos dos problemas plantean que la consecución con éxito de las metas va a implicar a la persona que formule las metas y las persiga implica dos tareas: Formular las metas y perseguirlas. Existen diferencias entre las distintas teorías, las teorías de formulación de metas se centran en el contenido y la estructura de las metas, mientras que las teorías sobre auto-regulación se han centrado en la consecución o el logro con éxito de metas".

El núcleo de esta teoría está caracterizado por el contenido de las metas y constituye uno de los cimientos de las investigaciones que se realizan en este campo. Las perspectivas de dificultad y de especificidad de las metas han sido núcleo de diversos estudios en investigaciones. Los efectos de la claridad de las metas en el rendimiento, escasamente se

estudiaron hasta el comienzo de los años 80.

Por el contrario, en los años siguientes se han realizado investigaciones centrándose en la claridad de las metas sobre el rendimiento.

Los autores (Halvari y Kjormo, 2002),

> Hallaron una relación positiva en la claridad de metas y la cohesión del grupo, y que al mismo tiempo repercutía de forma favorable al rendimiento de los deportistas. De forma reciente se ha investigado en qué medida puede afectar un proceso de adquisición de una empresa a sus empleados, y se hallaron que la claridad de las metas sí se relacionaba de una forma positiva con el rendimiento.
>
> Los problemas derivados de los esfuerzos para la consecución de la meta han producido distintos modelos como el de fases de acción o Modelo de Rubicón. Este modelo define el curso de las diferentes fases de acción que se producen para la consecución de la meta, teniendo en cuenta los problemas de formulación y además, los problemas de consecución de la meta.
>
> El modelo diferencia cuatro fases secuenciales desde que la persona libera el deseo o el impulso de conseguir el objetivo hasta que la persona consigue el logro, la adecuación o el descarte:
>
> - Pre decisional
> - Post-decisional o preaccional
> - De acción
> - Postaccional
>
> *"Estas cuatro fases están vinculadas a través de tres momentos que se producen en la transición de una a otra":*
>
> - Una decisión que convierte el deseo en una intención de meta.

- Un plan que inicia la acción.
- Un resultado objetivo que va a necesitar una valoración interpretativa.

“En la primera fase secuencial, la predecisional, la persona elige entre los diferentes deseos que le gustaría conseguir o lograr. Ya que las personas no pueden conseguir todos los deseos a los que aspiran, van a necesitar decidirse por uno de ellos, y a la consecución de ese deseo van a dedicar todos sus esfuerzos para lograrlo. La decisión por un deseo o por otro la realizarán mediante un criterio evaluativo que considera dos aspectos distintos”:

Viabilidad: relacionada con la expectativa de valor.

Deseabilidad

“La fase predecisional va a finalizar cuando el deseo se transforme en una intención o cuando la motivación hacia la meta deseada se transforme en la voluntad de la persona en realizar un esfuerzo para conseguirla. Esta evolución se va a caracterizar por el compromiso que va a adquirir la persona para la consecución de la meta que desea. El compromiso con la meta desarrolla un proceso secuencial irreversible que no va a admitir un cambio de decisión, es decir, no va a admitir el retorno”.

“La metáfora del modelo de Rubicón se utiliza para entender este postulado: la meta se va a formar en la primera fase por distintas fases, la fase de planificación de los deseos, la ejecución y la evaluación hasta que es conseguida o anulada”.

“Las personas van a valorar y van a priorizar sus deseos, van a decidir que deseo les interesa lograr y deciden la consecución del mismo, van a transformar el deseo en una intención concreta de meta y se van a comprometer con dicha meta continuando el proceso con la fase posdecisional”.

“Las acciones de la fase posdecisional o preaccional están encaminadas a la planificación. Esta planificación estará compuesta por el dónde, cómo y cuándo. En esta fase se va a procesar la información relevante, de la que dispone la persona, para lograr la meta elegida y minimizar la disonancia. En esta fase, a diferencia de la fase predecisional, se procesa la información de manera parcial para que sea funcional”.

“La planificación propuesta va a dirigirse al inicio de las acciones o funciones dirigidas a lograr la meta, dando lugar a la tercera fase, la fase de acción. En esta fase de acción se realizan las acciones orientadas al logro de la meta”.

“En la fase posaccional o última fase, la persona va a evaluar el logro de la meta considerando si el resultado que ha obtenido era el deseado en los términos que esperaba. La evaluación entre el objetivo deseado y el objetivo que se ha conseguido va a provocar un proceso nuevo de deliberación y evaluación por la persona, aspectos de viabilidad y deseabilidad, que proporcionan a la persona información relevante para las futuras tomas de decisiones”.

“En conclusión, tanto si el logro de metas está vinculado a teorías psicológicas o a las derivadas de diversas aproximaciones a la organización formal, se determina que el logro de metas va a requerir una serie de tareas o procesos dirigidos a la formulación y planificación de las metas; y serán complementadas por tareas o procesos de evaluación del objetivo obtenido y de corrección”.

La asertividad como elemento auto motivador

“El trabajador no sólo debe esperar que le motive su empresa o sus superiores, además debe mostrar una actitud proactiva, debe poseer capacidad para comprometerse con sus objetivos laborales. En todo este proceso es muy importante el desarrollo de

una conducta personal asertiva".

"El entorno laboral actual requiere personas activas, que tengan iniciativa propia, con motivación de logro y desarrollo, con capacidad de auto gestionarse y automotivarse, que sean responsables de sus actos y de las consecuencias que sus actos puedan tener, que estén comprometidas con su trabajo y sean capaces de superar los obstáculos que aparezcan en la consecución de sus objetivos. En estas circunstancias es cuando la asertividad cobra mayor importancia en el mundo laboral".

"Se define asertividad como la cualidad o facultad de una persona para expresar sus sentimientos y opiniones de la manera más adecuada e inteligible para los demás, sin que ofenda ni ataque a las demás personas que pueden tener diferentes puntos de vista".

"En base a este concepto, se define a una persona asertiva como la que es capaz de expresar sus sentimientos, deseos, actitudes y opiniones de manera apropiada para cada situación, siempre respetando las opiniones o conductas de las demás personas, y solucionando los problemas que puedan originarse".

"Por lo cual, los trabajadores deberán ser capaces de ser asertivos en su equipo o grupo de trabajo, tanto con sus compañeros como con sus jefes, directivos o líderes, para conseguir mejorar la productividad del trabajo".

"Se recomienda que se elimine la actitud de miedo o temor que tienen algunos trabajadores hacia la autoridad de su jefe o directivo para que puedan expresar su opinión personal cuando observen que la tarea de equipo no consigue los resultados deseados, comunicar errores que se puedan detectar y buscar soluciones para enmendarlos".

La Frustración

“La frustración es un estado de tensión emocional que se origina cuando existen obstáculos o barreras que se interponen en la consecución de un objetivo. No aparece frustración cuando el obstáculo o la barrera sea fácil de superar o eliminar, la frustración solo aparecerá cuando el obstáculo o la barrera estan importante como para impedir que se consiga el objetivo perseguido, lo cual provocará un sentimiento de impotencia. La tolerancia a la frustración es diferente para cada trabajador, y la intensidad de la frustración podrá aumentar o disminuir según el trabajador la perciba y su actitud hacia ella”.

“La frustración y sus consecuencias no tienen tanta importancia para los directivos como la motivación, pero es un elemento importante, debido a que muchos problemas existentes en las empresas son debidos a la existencia de frustraciones personales más que a la carencia de factores motivadores”.

“Para poder evitar la frustración debemos tener en cuenta que cada persona se adaptará de distinta forma a este sentimiento, por lo que se deberá buscar la situación que produce tal frustración, debido a que pueden existir determinados entornos de trabajo que pueden favorecer a que exista un mayor grado de frustración que otros”.

Programas para la Motivación

“Los empresarios disponen de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe apuntar que no todos los tipos de motivación que existen funcionan para los distintos empleados, hay que tener en cuenta que influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad del trabajador, las metas individuales, su escala de necesidades o valores”.

A continuación, se citan algunos métodos para incentivar la motivación de los empleados:

Administración por Objetivos (APO): “basado en la fijación de metas de forma participativa. Lo interesante de esta teoría se centra en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las distintas secciones de la organización y de los miembros individuales que la forman. Existen cuatro factores comunes que se observan en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño”.

Programas de Reconocimiento a los Empleados: “Estos programas se basan en la atención centralizada en el personal, donde se expone el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Actualmente existe una gran diversidad de formas que utilizan las organizaciones para conseguir este objetivo que se pueden definir desde reconocimientos personales, mensajes escritos, reconocimiento ante la organización o estructurados programas de reconocimiento, estos últimos son los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias”.

Programa de participación de los empleados: “Se trata de un proceso participativo que intenta aprovechar toda la capacidad que poseen los trabajadores y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización”.

Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante:

Administración participativa: “Se caracteriza por la toma conjunta de decisiones por empresarios y trabajadores, los trabajadores comparten parte del poder de decidir con sus superiores”.

Participación representativa: “Este tipo de participación se observa en la mayoría de los países de Europa Occidental. Los trabajadores son representados por un conjunto pequeño, constituyendo así una participación representativa, logrando una distribución del poder dentro de la organización. Se consigue a través de Consejos Laborales que son un grupo de empleados elegidos a los que la dirección de la empresa debe consultar en la toma de decisión que afecten a los trabajadores; y también a través del Consejo de representantes, representando en el Consejo directivo los intereses de los trabajadores”.

Círculos de calidad: “Formados por un grupo de supervisores y empleados que comparten una responsabilidad. Se reúnen de forma regular para poder supervisar y analizar los posibles problemas de calidad que puedan surgir e investigar las causas de los mismos, además podrán recomendar a la dirección soluciones e iniciar acciones correctivas”.

Programa de Pago variable

“Se consideran formas de pago variable o formas de programas de compensación flexible las siguientes: Los planes a destajo, los incentivos salariales, participación de utilidades, participación de bonos y la participación de utilidades comparativas”.

“Se caracterizan porque no tiene en cuenta el tiempo o la antigüedad del trabajador para realizar el pago que le corresponda, es decir, esta parte del sueldo se efectúa por un factor individual u organizacional de desempeño; es un extra que no tiene garantía de que todos los años el trabajador la pueda percibir, ya que depende del desempeño individual o grupal. A continuación, se citan los cuatro programas de pago de variable que más se utilizan”:

Planes de Pago a destajos: “Se establecen por cada unidad de producción terminada, se establecerá una suma fija por cada una de estas unidades”.

Planes de participación de utilidades: “Son programas generales, que afectan a toda la organización, que van a distribuir las compensaciones según una fórmula establecida vinculada a las ganancias totales de la compañía”.

Ganancias compartidas: “Es el programa de pago variable que más se utiliza, consiste en un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la aportación de dinero que recibirá los trabajadores del grupo”.

“Actualmente se ha considerado que el pago por desempeño está obsoleto, motivo por el que se ha iniciado el rediseño de estos sistemas de compensaciones para motivar a los trabajadores de una organización. Esta corriente abarca todo tipo de instituciones como las Instituciones Educativas, donde los docentes pueden recibir ciertos incentivos por el desempeño que presenta los grupos de los que son responsables, o de su propio desempeño; los directivos tratarán de crear una ética de grupo sólida para conseguir relacionar las recompensas con el desempeño de los trabajadores de un equipo, así conseguirán aumentar el interés por un trabajo bien realizado y ofrecer a los alumnos un mejor servicio”.

Rodríguez manifiesta:

> La evaluación del desempeño del trabajador, no se puede concebir como un subsistema aislado de los demás módulos que conforman el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, de lo contrario no seríamos consecuente con lo que comunicamos, cuando nos referimos al carácter sistémico del

SGICH. La relación evaluación del desempeño del trabajador-estimulación material y moral es una relación que tiene que ser directa, clara y medible para cualquiera dentro de la organización y más aún, para el trabajador directamente vinculado a la producción y los servicios, sobre los cuales recae el peso fundamental de las acciones para generar la propuesta de valor a los clientes.

Si no somos lo suficientemente audaces y creativos, para instrumentar en la práctica lo que en la teoría hace mucho tiempo que se viene fundamentando, (nos referimos a la relación directa que debe existir entre evaluación del desempeño-estimulación material y moral), entonces el procedimiento documentado evaluación del desempeño del trabajador no dejará de ser un mero ejercicio mental, sin fuerza alguna para lograr un alto impacto en la mejora continua que se espera alcanzar en el desempeño de los trabajadores. (Rodriguez, 2009)

Lee J. Colan manifiesta que:

El desempeño de las personas es la ventaja competitiva de una organización. trata particularmente del desempeño apasionado, planteando que cuando un sujeto se desempeña de esta manera entonces entrega sus máximos esfuerzos a favor de su trabajo y por satisfacción propia, disfrutando de lo que hace y si es necesario (y a veces si no lo es también) da más de lo que debe, brindando, por ejemplo, tiempo y esfuerzo extra. El Desempeño Apasionado es aquello que las personas entregan cuando están completamente comprometidas en su trabajo. Para que este desempeño aparezca es necesario que estén satisfechas las necesidades emocionales de familiaridad, reconocimiento y propósito y las necesidades intelectuales de dominio, logro y autonomía.

> Este estudio resulta pertinente dado que la validación o refutación de la hipótesis con respecto a la existencia de la relación entre las variables motivación laboral y desempeño apasionado permitiría a quienes administran recursos humanos tomar decisiones que apunten a la maximización del rendimiento laboral de los trabajadores (Colan, 2010).

Salas (2005),

> el desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud.
>
> La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes.

2.3. Definición de términos básicos.

(Oceano, 2004), Estos términos fueron extraído de la enciclopedia (Oceano, 2004):

Ambiente laboral: “Se refiere a las políticas, compensaciones y beneficios, aunados a su proyección, diversidad, programas de adiestramiento, salud, bienestar y seguridad laboral”.

Cambio organizacional: “Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y en general todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio. Agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.”.

Capital humano: “Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía”.

Comunicación: “Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos emisor o fuente persona que emite el mensaje, transmisor o codificador, equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal, canal parte del sistema que se refiere a la condición de algún mensaje entre puntos físicamente distantes, receptor o decodificador equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje y destino; persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje”.

Comportamiento: “Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes Psicológicos, Fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo en un espacio y tiempo determinados, se denomina comportamiento”.

Clima organizacional: “El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos

de motivación entre los miembros".

Desempeño: "Es el cumplimiento de las normas y parámetros establecidos para el desarrollo de una actividad específica o conjunto de ellas".

Estrategia: "Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establecen metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realiza".

Eficacia: "Virtud para obrar, y cumplir con los objetivos establecidos de la empresa".

Eficaz: "Persona activa, fervorosa, poderosa para obrar o ejecutar una labor. Que tiene la virtud de producir el efecto deseado".

Gerencia del desempeño: "Se basa en la información obtenida de un sistema de evaluación o revisión del desempeño. Sin embargo, no hay otro aspecto de la gerencia de Recursos Humanos que sea generalmente tan mal manejado como la evaluación".

Incentivo: "Fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia".

Logro: "Conseguir lo que se intenta o desea gozar o disfrutar una cosa".

Metas: "Establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos".

Motivación: "Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos,

sociales y culturales".

Motivación laboral: Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal

Objetivos: "Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales, estatus, actas de asambleas, informes anuales, etc. Los objetivos naturales de una empresa en general son satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad, haciendo uso racional de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas".

Políticas: "Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la realidad de la filosofía y de las culturas organizacionales. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos".

Recurso humano: "La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo".

Rendimiento: "Producto o utilidad que da una cosa, por efecto de una actividad cualquiera".

3. MATERIAL Y MÉTODOS

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

Tipo de estudio

No Experimental: *El diseño de investigación que se utilizó fue de tipo no experimental, ya que según Hernández, Fernández y Baptista "es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignaciones aleatoriamente sujetas a las condiciones"* (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1997).

Descriptivo: "*Esta investigación es de carácter descriptivo, y aplicable ya que consiste en la descripción, registros, análisis e interpretación de datos actualizados, y la composición o proceso de los elementos involucrados en el estudio". Puesto que, según Tamayo, "La investigación descriptiva trabaja sobre la realidad de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta"* (Tamayo, 2001).

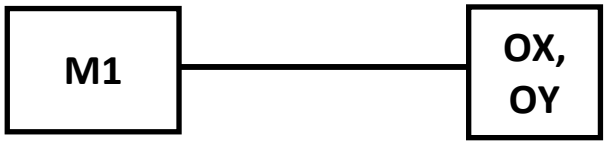
Transversal: "La medición de las variables a través de los cuestionarios se hizo en una sola ocasión, es decir que se realizará un corte en el tiempo, año 2015".

Cuantitativo: "Se buscó determinar las características de las relaciones entre las variables, los datos son numéricos, se cuantifican y se someten a análisis estadísticos".

Diseño de contrastación de hipótesis.

"El diseño de investigación que se aplicó es no experimental ya que se observan los fenómenos tal y como se dan el contexto natural. También fue de corte transversal porque que se medirá a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y características de las variables en un momento dado".

Muestra Observación:



Dónde:

M1 **:** Muestra de trabajadores administrativos.

Ox, OY **:** Observación de las variables.

3.2. Variables y Operacionalización.

Variable independiente: La motivación

Definición conceptual: "La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales".

Definición operacional: El nivel de relación entre la motivación y desempeño laboral es medido a través de una encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNTUMBES, con un cuestionario de 16 preguntas en escala de Likert.

Indicadores de la Motivación: Remuneraciones, condiciones de trabajo, compañerismo y capacitación.

Variable dependiente: El desempeño laboral

Definición conceptual: "Rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad".

Definición operacional: "Para efectos de esta investigación se entendió como el puntaje total obtenido en la aplicación de la encuesta, considerando los aspectos relacionados con apoyo de los superiores, beneficios, incentivos, ambiente físico y relación con otros".

Indicadores del Desempeño laboral: Calidad de trabajo, cumplimiento de metas, interacción social y Productividad.

Se puede observar en la tabla N° 2

Tabla Nº 2.
Matriz de Operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Fuente Ítem
Independiente: La motivación	La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales.	El nivel de relación entre la motivación y desempeño laboral es medido a través de una encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNTUMBES, con un cuestionario de 16 preguntas en escala de Likert.	- Remuneraciones - Condiciones de trabajo - Compañerismo - Capacitación	1 – 12 2 – 6 7 – 15 5 - 16
Dependiente: El desempeño laboral	Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	Los datos para medir el nivel de relación entre la motivación y desempeño laboral es medido a través de una encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la UNTUMBES, con un cuestionario de 16 preguntas en escala de Likert	- Calidad de trabajo - Cumplimiento de metas - Interacción social - Productividad	4 – 13 8 – 14 9 – 10 3 - 11

Objetivos.

Objetivo general

Determinar como la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes

Objetivos específicos

1. Analizar los factores motivacionales aplicados en las diferentes unidades orgánicas administrativas de la Universidad Nacional de Tumbes.

2. Describir los componentes del desempeño laboral

3.3. Población, muestra y muestreo.

Población

(Taboada, 2013).

> “La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Es el conjunto de todos los elementos u objetos acotados por un conjunto particular de coordenadas de espacio-tiempo. Pueden ser seres humanos, unidades de objetos o de entidades cualesquiera, y deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo; y que tienen características similares, constituyéndose las unidades de observación, sobre las cuales se hace inferencia”.

> “La población de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes estuvo conformada por ciento cincuenta y cinco (155) trabajadores administrativos, distribuidos en los órganos de alta dirección, órganos de control, órganos de apoyo y órganos de línea”. (Tabla N° 3)

Tabla N° 3.

Personal administrativo nombrado

Cargo	Cantidad
Artesano II	1
Asistente administrativo I	5
Asistente administrativo II	5
Asistente social I	1
Auxiliar I	28
Auxiliar I I	5
Chofer I	6
Chofer III	2
Chofer III	1
Director del Sistema Administrativo I	6
Director del Sistema Administrativo I I	1
Director del Sistema Administrativo I I I	4
Especialista Administrativo I	3
Especialista Administrativo I I	1
Especialista Administrativo I V	1
Estadístico II	1
Ingeniero I	3
Ingeniero II	4
Secretaria I	14
Secretaria III	6
Supervisor de conser. y servicios I	2
Técnico administrativo I	26
Técnico administrativo II	10
Técnico administrativo III	2
Trabajador en servicio I	8
Trabajador en servicio II	4
Trabajador en servicio III	5
TOTAL	155

Fuente: Oficina de Personal UNT - 2015.

Tabla 4
Población Personal Administrativo por dependencia - 2015

Funciones	Cantidad
Órganos de Alta Dirección	6
Órgano de Control Institucional	3
Órganos de Asesoramiento a la Alta Dirección	7
Órganos de Apoyo	15
Dependencias del Vice Rectorado Académico	23
Dependencias del Vice Rectorado Administrativo	58
Órganos de Línea	43
TOTAL	155

Fuente: Oficina de Personal UNT - 2015.

Muestra.- "Constituye una selección al azar de una porción de la población, es decir, un subconjunto que seleccionamos de la población".

"La muestra, por otro lado, consiste en un grupo reducido de elementos de dicha población, al cual se le evalúan características particulares, generalmente, con el propósito de inferir tales características a toda la población" (Quezada, 2010).

Malavé (2003), la cual plantea que:

> *"En el caso de la muestra se procedió a tomar un 30% de la población como lo recomienda"*
>
> "En los estudios sociales con tomar un 30% de la población como muestra es suficiente, y se hará de manera no probabilística casual, por cuanto, no todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionado, ya que, no se utilizó ningún criterio para hacerlo, a excepción del número ya establecido en cuarenta y siete (47) trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, para determinar la muestra por Oficina se realizó una distribución proporcioal".

Tabla 5. Muestra del Personal Administrativo por dependencia - 2015

Dependencias	Muestra
Órganos de Alta Dirección	2
Órgano de Control Institucional	1
Órganos de Asesoramiento a la Alta Dirección	2
Órganos de Apoyo	5
Dependencias del Vice Rectorado Académico	7
Dependencias del Vice Rectorado Administrativo	18
Órganos de Línea	12
TOTAL	47

Fuente: Oficina de Personal UNT - 2015.

Muestreo

Muestreo no probabilístico

Es el que trabaja con una cifra numérica precisa y los resultados de su aplicación no pueden generalizarse a toda la población. A su vez, este tipo de muestreo puede ser: muestreo por cuotas y muestreo intencional o selectivo. Para efectos de esta investigación se tomó el muestreo intencional o selectivo

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

Métodos de recolección de datos

Descriptivo: Este método permitió describir los datos y su obtención de una manera objetiva, precisa y sistemática y poder utilizarlos a través de datos estadísticos.

Analítico: Este método permitió observar y examinar los hechos materia del estudio para poder explicar, y comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Deductivo: El método deductivo es un proceso analítico – sintético que permitió extraer conclusiones a partir del conocimiento que tenemos sobre

la motivación como una herramienta que influye en el desempeño laboral.

Técnicas de recolección de datos

Podemos diferenciar técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas.

Las técnicas cuantitativas.- "nos muestran cómo se organizan los fenómenos, cifrar los hechos sociales o conocer las frecuencias. Las técnicas cualitativas nos ofrecen una gran disponibilidad para conseguir captar el discurso del sujeto, conseguir conocer sus motivaciones y sus determinaciones sociales, las que les impulsan a realizar ciertos comportamientos".

Técnicas de investigación cualitativa.- "Se pueden diferenciar tres tipos: *grupo de discusión, el grupo triangular y la entrevista en profundidad,* la cual vamos a utilizar en este estudio. Estas tres técnicas parten desde el discurso directo del sujeto, pero tienen distintas características debido a los diferentes espacios discursivos, por lo que pueden ser técnicas complementarías entre sí".

"El grupo de discusión o la reunión de grupo, parte de que los asistentes al grupo o reunión son representantes del grupo social al que pertenecen además de representarse a sí mismos; es decir, representan los roles sociales con los que se relacionan en la sociedad y exponen el discurso que establece su posición social. En estos discursos obtenidos en los grupos, los asistentes exponen sus vivencias o hechos dentro de un contexto para ellos normal, este contexto de normalidad es el que interesa al investigador captar".

"Es una técnica muy útil para analizar las ideologías dominantes, las actitudes, la manera de actuar o de pensar, con las que se pueden identificar los individuos de los distintos colectivos sociales. El grupo de discusión nos da la posibilidad de conocer la percepción que tienen un grupo social sobre el tema investigado, y como esta percepción condiciona la forma de actuar del grupo".

“En el desarrollo de la dinámica de un grupo de discusión se diferencian tres fases: Presentación del coordinador/a y de la técnica que se va a llevar acabo, fase abierta-espontánea y fase delimitada, en esta fase, aunque tiene carácter espontáneo, la intervención del coordinador va a ser mayor”.

“En esta técnica se deberán estudiar y diseñar las siguientes variables: el investigador y la dinámica de grupos, el número de grupos, el diseño de los grupos, los participantes en los grupos, la contactación de los asistentes a un grupo de discusión y el lugar de realización, así como la distribución o colocación de los asistentes”.

“Entre la entrevista en profundidad y el grupo de discusión, en una posición intermedia entre ambas, se sitúa el grupo triangular. Es una reunión con tres participantes y el/la coordinador/a de la reunión. Al existir sólo tres participantes les obliga a intervenir más en el diálogo, siendo más participativos. Este grupo triangular se diferencia del grupo de discusión en el tipo de discurso que se va a generar durante la reunión, que va estar marcado por las características de los asistentes, sus ideologías sociales y también por la personalidad del coordinador”.

“El uso combinado o complementario de los grupos triangulares con las entrevistas en profundidad o con los grupos de discusión tienen una gran eficacia, debido a que ofrece una gran cantidad de información que resulta muy útil para analizar los resultados”.

“A través de la entrevista se obtiene un punto de vista específico o concreto, a diferencia del grupo de discusión que extrae información más general y estructural de la percepción por parte de los sujetos de la realidad social que les rodea, y en una posición intermedia de ambas técnicas posicionaríamos el grupo triangular”.

“La técnica utilizada ha sido la entrevista en profundidad o entrevista abierta, se realiza a través del intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado”.

“La entrevista es una de las técnicas de investigación cualitativa más sencilla, su fácil desarrollo y amplio volumen de información que nos ofrece la convierte en una técnica muy eficiente. Es una técnica que da buenos resultados y por ello se utiliza frecuentemente tanto en ámbitos de investigación como en ámbitos de estudio de mercados”.

“La particularidad de la entrevista en profundidad es la búsqueda del contexto social que existe en la posición del entrevistado o el arquetipo de la situación que le rodea, en vez de buscar la particularidad de la situación del individuo; por lo que encontraremos con esta técnica el arquetipo que puede haber en diferentes posiciones sociales”.

“La entrevista en profundidad busca a interlocutores anónimos, que sean típicos dentro de un colectivo o de un grupo referencia objeto de la investigación, sin importar las características personales y específicas del individuo. Por ello, y como se ha citado anteriormente, en este proyecto se ha buscado un cierto colectivo de trabajadores estables y con trabajos acordes a su cualificación, para evitar que desvirtúe el resultado debido a la situación de precariedad laboral a consecuencia de la crisis que sufren muchos trabajadores”.

“En la investigación social desarrollada por entrevistas, se obtiene información individual del interlocutor, pero siempre buscando los rasgos sociales comunes que tiene con otros sujetos en su mismo contexto social. Sus circunstancias, motivaciones, comportamientos, percepciones, etc., percibidas por el interlocutor como individuales podremos observar que son expresiones socializadas”.

“Las características de la entrevista en profundidad nos permiten profundizar a través de preguntas abiertas o aclaraciones solicitadas al entrevistado más que otras técnicas de investigación, nos permite descubrir más aspectos que en un grupo de discusión. Además, con esta técnica evitamos que los interlocutores busquen lo que les diferencia o une con los demás como también puede ocurrir en un grupo de discusión”.

“Es una técnica muy útil para conseguir información sobre comportamientos y características específicas, a través de preguntas de opiniones o acciones, comportamientos, procesos desarrollados; también interesa la motivación que lleva al entrevistado a llevar a cabo esas acciones o comportamientos”.

“En resumen, la entrevista nos servirá para conseguir información sobre situaciones individuales, y a partir de estas se extraerá lo colectivo o común, es decir, el carácter social que existe en ellas”.

El investigador y el desarrollo de las entrevistas

“El entrevistador ocupa un papel muy activo, ya que debe exponer las preguntas, y guiar al entrevistado, evitando la repetición, evitando malas interpretaciones o que se profundice en temas que no se recogen en el objeto de la entrevista”.

“En el desarrollo de la entrevista no existen reglas fijas o procedimientos fijados a seguir. El entrevistador debe ser activo y con capacidad para captar la posición del interlocutor, deberá generar un ambiente distendido y de confianza en el que el entrevistado se sienta cómodo y se eviten situaciones tensas o incómodas”.

“Para conseguir un espacio de comunicación adecuado o el desarrollo de un buen diálogo, el entrevistador debe adaptar el lenguaje al entrevistado, evitando enunciados o comentarios complicados”.

“Debe existir un proceso de retroalimentación entre investigador y entrevistado, el investigador deberá captar la atención del entrevistado con su diálogo, valorando sus opiniones y la importancia del individuo en la investigación”.

“Se debe intentar que la entrevista se desarrolle como una conversación que se desarrollará según unas pautas marcadas por el investigador, pero que tiene cabida la improvisación de preguntas y temas, pudiéndose observar temas nuevos no considerados en el planteamiento de la entrevista. Las

preguntas abiertas dan cabida a una mayor explicación por parte del entrevistado, o ampliación de lo ya comentado".

"En cuanto al número de entrevistas a realizar, en definitiva se trató de fijar las entrevistas que se crean oportunas para cada una de las categorías relevantes o consideradas en la investigación".

"Todas las entrevistas se han realizado de forma individual para evitar la comparación con otros entrevistados, o que adoptaran una posición mayoritaria o se dejaran influir por los demás miembros, es decir, evitar la distorsión de las respuestas a las preguntas planteadas".

"Con las primeras entrevistas se encontró los aspectos básicos de la investigación y con las siguientes entrevistas se aprecia la repetición de ciertos comportamientos o posiciones, que nos confirman las posiciones sociales sobre las individuales".

"En el análisis de la entrevista se buscó lo social o la posición en común de los entrevistados, y discriminando hechos concretos, particularidades o anécdotas. Durante el análisis se observó las coincidencias establecidas entre los entrevistados, a través de la repetición de resultado se confirman los elementos sociales que se buscaban".

"Se realizó una segunda entrevista para recoger información sobre los beneficios o ventajas que tienen los trabajadores por formar parte de la organización o la empresa. En vez de un listado de preguntas, se realiza a los entrevistados una pregunta abierta: ¿Qué beneficios tienes por trabajar en tu empresa? Y seles guía con comentarios o preguntas cortas para que expongan todos los beneficios extra salariales de que disponen, que en ocasiones no son conscientes de que estén a su disposición. Las entrevistas se realizaron individualmente, y se les propuso como un diálogo abierto y como complemento a la entrevista inicial".

"En esta segunda entrevista se buscaron beneficios extra salariales, programas de eficiencia, seguros, ofertas, subvenciones, premios que les

brinda su empresa y que valoración realiza el trabajador sobre ellos".

"Se observó que en casi todas las segundas entrevistas se debe guiar y sonsacar al individuo la información, debido a que son beneficios extra salariales de los que disponen pero no lo valoran como tales, es decir, asumen estos beneficios como obligaciones empresariales como puede el descanso de la comida o el derecho a vacaciones, y no lo valoran como incentivos o beneficios extras que la empresa les brinda y que no existe obligación legal por el cual a la empresa le exija su cumplimiento".

Instrumentos de recolección de datos.

"En el caso de esta investigación se empleó la encuesta y la entrevista, la cual es definida como", "Una técnica que pretende obtener información que suministre un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos o en relación con un tema particular", "la misma fue llevada a través de un cuestionario de preguntas con aplicación de la escala de Likert".

3.5. Procesamiento y análisis de datos.

"Los datos se analizaron mediante técnicas estadísticas como: tablas de frecuencia y figuras y tablas, los cuales indicaron que el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes presenta un nivel motivacional bajo, a causa del salario percibido, falta de una comunicación efectiva, poca estimulación laboral y, otros que conllevan a determinar que el clima laboral de la institución no es el más idóneo; puesto que los factores motivacionales están muy lejos de estimular el rendimiento laboral, bajando los niveles de producción en función de esto se recomendó a la institución capacitar a sus empleados, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar los beneficios socioeconómicos y mejorar las políticas de ascenso".

4. RESULTADOS.

Datos para el Objetivo general: Determinar en qué medida como la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla N° 06

Puntuaciones de la Variable Motivación

Motivación	Puntajes	Frecuencias	Porcentaje
Alta	19 - 24	18	38.3
Media	13 - 18	24	51.1
Baja	08 - 12	5	10.6
Total		47	100%

Fuente: Encuesta

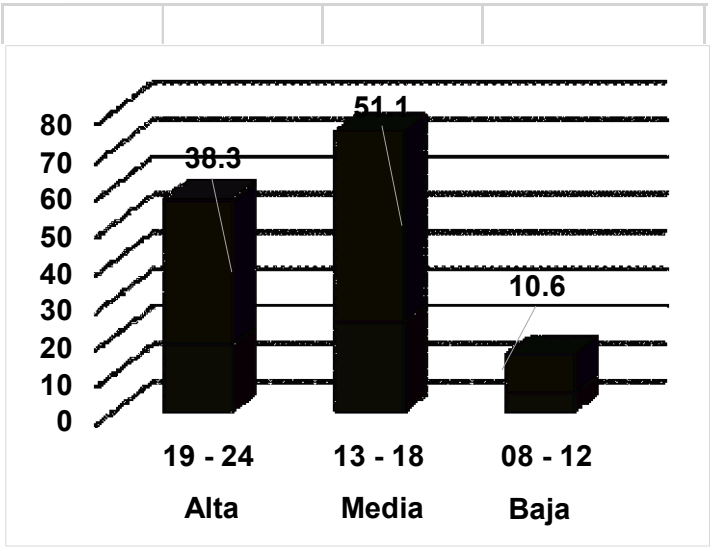


Figura N° 01 Puntuaciones de la Variable Motivación
Fuente: Encuesta

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 6, observamos que la motivación es de nivel alta para el 38,3%de los encuestados y el nivel medio, con una puntuación de 13 a 18, que representan al 51.1%de la muestra de 47 trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla N° 07

Puntuaciones de la variable Desempeño Laboral

Desempeño Laboral	Puntajes	Frecuencias	Porcentaje
Bueno	19 - 24	12	25.6
Regular	13 - 18	30	63.8
Malo	08 - 12	5	10.6
Total		47	100%

Fuente: Encuesta

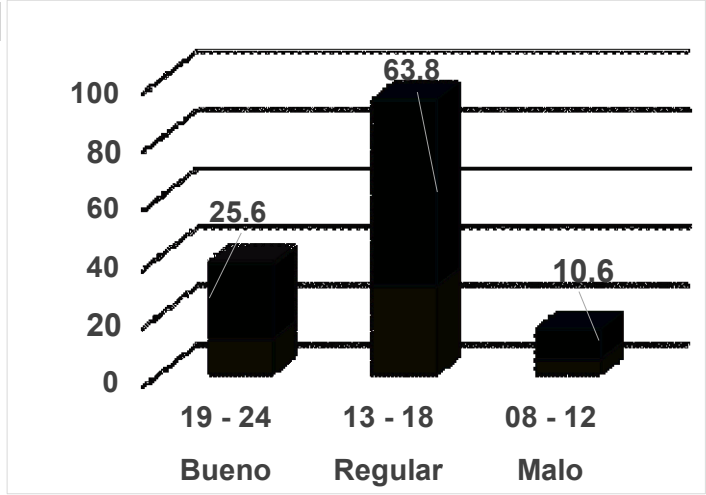


Figura N° 02 Puntuaciones variable Desempeño Laboral

Fuente: Encuesta

La variable desempeño laboral de acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla N° 7, tenemos que el 63,8%de los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes presentan un nivel regular de desempeño laboral, y los niveles superiores con calificativo de bueno el 25,6% y el nivel inferior con calificativo de malo representados por el 10,6 %.

Tabla N° 08
Matriz de Correlaciones

Variable		Motivación	Desempeño Laboral
Motivación	Correlación de Pearson	1	0.738
	Sig. (bilateral)		0.105
	Suma de cuadrados y	323.745	53.745
	Covarianza	7.038	1.168
	N	47	47
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	0.738	1
	Sig. (bilateral)	0.105	
	Suma de cuadrados y	53.745	155.745
	productos Covarianza	1.168	3.386
	N	47	47

Fuente: Encuesta

La correlación entre la variable motivación y la variable desempeño laboral mostrados en la Tabla N° 8, presentan una correlación de 0.738, es decir que existe influencia de la motivación en el desempeño laboral. El valor de la correlación es igual a 1 o -1 si la covariación es de intensidad máxima, y se va acercando hacia el cero cuanto más pequeña sea la intensidad de la covariación. Además, el índice tiene signo positivo cuando la covariación es directa y negativo cuando es inversa. En nuestra investigación podemos decir que existe una alta correlación positiva entre la variable motivación y la variable desempeño laboral.

Tabla N° 09

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Motivación	17.8750	2.12525	16
Desempeño Laboral	16.4375	1.89627	16

En la Tabla N° 09 mostramos los estadísticos descriptivos de la investigación con respecto a la variable motivación y desempeño laboral, las cuales presentan una media casi parecida con diferencias significativas en la desviación típica.

Datos para el Objetivo específico 1: Analizar los factores motivacionales aplicados en las diferentes unidades orgánicas administrativas de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla N° 10

Correlaciones Parciales Variable Motivación

Variables de control	Coeficiente de Correlación de Pearson	Motivación
Remuneraciones	**Correlación**	**0.738**
	Signif. (bilateral)	.001
	grados de libertad	14
Condiciones de Trabajo	**Correlación**	**0.728**
	Signif. (bilateral)	0.001
	grados de libertad	14
Compañerismo	**Correlación**	**0.489**
	Signif. (bilateral)	0.054
	grados de libertad	14
Capacitación	**Correlación**	**-0.052**
	Signif. (bilateral)	0.847
	grados de libertad	14

Fuente: Encuesta

Los indicadores de la variable motivación muestran coeficientes de correlación de Pearson con niveles aceptables, el indicador que mayor incidencia tiene sobre la variable motivación son las remuneraciones con un coeficiente de correlación de 0.738, seguido del indicador condiciones de trabajo con 0.728, el indicador que mide el grado de compañerismo tiene un coeficiente de 0.489 y la capacitación con un coeficiente bastante bajo de -0.052 indicando la necesidad de potenciar esta dimensión.

Datos para el Objetivo específico 2: Describir los componentes del desempeño laboral.

Tabla N° 11

Correlaciones Parciales Variable Desempeño Laboral

Variables de control	Coeficiente de Correlación de Pearson	Desempeño Laboral
Calidad de Trabajo	**Correlación**	**0.170**
	Signific. (bilateral)	0.529
	Grados de Libertad	47
Cumplimiento de Metas	**Correlación**	**0.362**
	Signific. (bilateral)	0.168
	Grados de Libertad	14
Interacción Social	**Correlación**	**0.754**
	Signific. (bilateral)	0.001
	Grados de Libertad	47
Productividad	**Correlación**	**0.322**
	Signific. (bilateral)	0.225
	Grados de Libertad	47

Fuente: Encuesta

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla N° 11 sobre los indicadores de la variable desempeño laboral, podemos apreciar que el indicador interacción social presenta el mayor coeficiente de correlación de Pearson con 0.754, luego el indicador cumplimiento de metas con un coeficiente de 0.362, en tercer lugar la incidencia de la productividad en la variable desempeño laboral con un coeficiente de correlación de 0.322 y finalmente el indicador que registra la calidad de trabajo con un coeficiente de 0.170. Concluimos que existe relación de influencia entre los indicadores de la variable desempeño laboral.

5. DISCUSION

En relación al Objetivo general: Determinar como la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

González, "en su investigación sobre la elaboración de una propuesta de un plan estratégico de políticas motivacionales dirigidas al personal obrero del frigorífico Industrial Santa Bárbara C.A. (FIBASA)", bajo el enfoque de las teorías de las necesidades de Abraham Maslow; "La investigación permitió medir el nivel motivacional, así como los factores motivacionales que aplica la empresa para motivar a sus obreros, luego de analizar los datos, los resultados obtenidos del estudio en el Frigorífico Industrial Santa Bárbara C.A. (FIBASA) indicaron que el personal obrero que allí labora presenta un nivel motivacional bajo a causa del salario, servicios médicos deficientes, falta de transporte y comunicación. De tal modo, se recomendó la aplicación del plan de políticas motivacionales, a manera de mejorar el rendimiento productivo de los obreros y por ende de la empresa". (Gonzales & Gil, 2002)

"La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas". (Bisquerra, 2000)

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 6, observamos que la motivación es de nivel alta para el 38,3% de los encuestados y el nivel medio, con una puntuación de 13 a 18, que representan al 51,1% de los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes.

Estos resultados difieren con los obtenidos por Gonzales & Gil, (2002), ***"por la existencia de los demás indicadores que influyen la variable motivación, como las remuneraciones, condiciones de trabajo, compañerismo y la capacitación".***

"El desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud" (Salas, 2005).

Paz, *"realizó un diagnóstico de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño laboral del personal de producción de la URBE, ya que los empleados realizan cursos, seminarios, talleres, pero no con la intención de mejorar su rendimiento laboral sino con el propósito de aumentar las credenciales para lograr mayores niveles de remuneración. Se determinaron las necesidades de capacitación que presenta el personal de URBE, señalando como conclusión y recomendación, lograr optimizar los recursos para el adecuado entrenamiento del personal"* (Paz, 1997).

La variable desempeño laboral de acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla N° 7, tenemos que el 63,8%de los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes presentan un nivel regular de desempeño laboral, y los niveles superiores con calificativo de bueno 25,6% y el nivel inferior con calificativo de malo, representados por el 10,6%.

La correlación entre la variable motivación y la variable desempeño laboral mostrados en la Tabla N° 8, presentan un coeficiente de 0.738, es decir que existe influencia de la motivación en el desempeño laboral. En nuestra investigación podemos decir que existe una alta correlación positiva entre la variable motivación y la variable desempeño laboral.

En relación al Objetivo específico 1: Analizar los factores motivacionales aplicados en las diferentes unidades orgánicas administrativas de la Universidad Nacional de Tumbes.

Los indicadores de la variable motivación (Tabla N° 10), muestran coeficientes de correlación de Pearson con niveles aceptables, el indicador que mayor

incidencia tiene sobre la variable motivación son las remuneraciones con un coeficiente de correlación de 0.738, seguido del indicador condiciones de trabajo con 0.728, el indicador que mide el grado de compañerismo tiene un coeficiente de 0.489 y la capacitación con un coeficiente bastante bajo de -0.052 indicando la necesidad de potenciar esta dimensión.

"El equipo de salud que labora en el Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes se encuentra desmotivado, por lo que su desempeño laboral no es el más óptimo. Esta investigación tiene por objetivo identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional de dicho equipo, así como determinar su influencia y establecer la correlación de los mismos. Concluyendo que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados" (Vásquez, 2013).

Existen coincidencias entre los resultados del investigador Vásquez, (2013) y los hallazgos de la investigación realizada a los trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes. Debemos considerar que en la institución mantiene factores motivacionales pecuniarios como el bono por el día del trabajador universitario, bonificación por CAFAE, bono por movilidad, subvenciones por quinquenio, fallecimiento de familiar cercano, etc. Y entre los no pecuniarios tenemos la oferta de capacitación en posgrados, diplomados en el exterior e interior del país, canasta navideña, uniforme, traslado al centro de trabajo. En cuanto a las condiciones laborales podemos afirmar que existen diferencias bastante significativas, oficinas modernas equipadas con internet, aire acondicionado, mobiliario nuevo a diferencia de la mayoría de ambientes que se encuentran desprovistos de estas comodidades.

Con relación al Objetivo específico 2: Describir los componentes del desempeño laboral.

Otro aporte importante es el presentado por, Basabe y otros, quienes realizaron un estudio cuyo propósito fue "Diseñar un Programa de Capacitación para Mejorar el Desempeño Laboral del Personal Administrativo y de Apoyo de la UNESUR", "Se ofrece una serie de conclusiones con el fin de proponer el programa de capacitación al personal administrativo, pudiendo observar que se considera la importancia que representa la propuesta planteada en la cual se destaca que las personas ignoran que existe un manual descriptivo de cargos, emanado para la oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), por lo tanto, esto trae como consecuencia el desconocimiento de las tareas, responsabilidades y funciones inherentes". (Basabe & otros, 2002)

"La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes" (Salas, 2005).

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla N° 11 sobre los indicadores de la variable desempeño laboral, se observó que el indicador interacción social presenta el mayor coeficiente de correlación de Pearson con 0.754, luego el indicador cumplimiento de metas con un coeficiente de 0.362, en tercer lugar la incidencia de la productividad en la variable desempeño laboral con un coeficiente de correlación de 0.322 y finalmente el indicador que registra la calidad de trabajo con un coeficiente de 0.170. Concluimos que existe relación de influencia entre los indicadores de la variable desempeño laboral.

Existen similitudes con los resultados de la investigación en los trabajadores de la Universidad Nacional de Tumbes y las conclusiones de Basabe & otros (2002).

6. CONCLUSIONES.

1. Los factores motivacionales influyeron n el desempeño laboral observándose que el 38,3% de los trabajadores presentan un nivel motivacional alto y un nivel regular de desempeño laboral 63.8%, evidenciándose su correlación con el cofeiciente de Pearson de 0.738.

2. Los factores que mayor incidencia tienen sobre la variable motivación son las remuneraciones en primer lugar, seguido del indicador condiciones de trabajo, el grado de compañerismo, en cuanto a la capacitación con un indicador bastante bajo, corroborándose ´su correlación con los estadísticos de 0.738, 0.728, 0.489 y -0.052 para cada indicador de la variable motivación.

3. La relación de influencia en el desempeño laboral muestra indicadores bajos para la calidad de trabajo, seguido de la productividad, a diferencia de la interacción social y cumplimiento de metas, resultados obtenidos de una muestra de 47 trabajadores nombrados de la Universidad Nacional de Tumbes. Reafirmándose estos resultados con el coeficiente de correlación de Pearson para cada indicador del desempeño laboral: 0.170, 0.382, 0.754 y 0.322.

7. RECOMENDACIONES.

1. Las autoridades de la UNTUMBES deben potenciar las dimensiones de capacitación y trabajo en equipo para lograr niveles mayores en el desempeño laboral.

2. Las autoridades de la universidad deben mejorar la capacitación de los trabajadores en primer lugar y luego el trabajo en equipo, para lograr un mejor resultado en el desempeño laboral.

3. La Universidad Nacional de Tumbes debe mejorar la calidad de trabajo mediante la especialización en las tareas encomendadas de acuerdo al puesto de trabajo y el nivel profesional de los colaboradores.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Abad, R. (2009). Como evitar la fuga de los mejores empleados. Microsoft. Centro para empresas y profesionales.

Adams. (1963). Teoría de la equidad o justicia laboral.

Alderfer, C. (09 de 10 de 2009). http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/. Recuperado el 12 de 06 de 2015

Alvarez López, L. F. (s.f.). la satisfacción laboral su medición y evaluación. Clima Laboral. Artículo 04/2005.

Basabe, & otros. (2002). Perfil del ususario de drogas adolescente. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta. Obtenido de http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-09-02882.pdf

Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Barcelona, España: CISSPRAXIS.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. (5ta., Ed.) Cali: McGraw Hill. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/matus_r_o/bibliografia.pdf

Colan, L. J. (2010). Desempeño en Tiempos Difíciles. México: Programas Educativos SA de CV.

Csikszentmihalyi. (1966). Modelo de Fluir.

Díaz Lago, M. (2011). Monografias.com. Recuperado el 24 de octubre de 2015, de http://www.monografias.com/trabajos84/evaluar-satisfaccion-laboral-turismo/evaluar-satisfaccion-laboral-turismo2.shtml

Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. (2004).

Gomez A., E. (05 de 04 de 2012). Psicologialaboral.net. Recuperado el 24 de octubre de 2015, de http://www.psicologialaboral.net/articulos/1695/como-motivar-con-el-modelo-de-fluir-de-csikszentmihalyi

Gonzales, J., & Gil, C. (2002). La relación entre la personalidad extrovertida, la activación eléctrica cerebral y el rendimiento durante la realización de tareas atencionales. (Año II, No. 03 ed.). Madrid: revista INFOCOES.

González, A. (2010). Tomar conciencia del salario emocional mejora la productividad de las organizaciones. Rh Magazine, 14-15 (Mayo-Junio).

Halvari y Kjormo. (2002). Relation of burn out with lack the time for begin with significant others, role conflict, cohesion and self-confidence, among norwegian olympic athletes. Oslo, Noruega.

Hernandez, S., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (1997). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-Hill.

Katz, & Kahn. (1966). The social psychology of organizations. New York: Universidad de Michigan.

Locke. (1968). Teoría del establecimiento de metas.

Louffat, E. (2010). Administración: Fundamentos del proceso Administrativo. Argentina: CENGAGE Learning.

Malave, S. L. (2003). El trabajo de investigación. Caracas, Venezuela: Colegio universitario José Lorenzo Pérez Rodrígues.

Maslow. (1954). Teoría de la jerarquía de las necesidades.

McClelland. (1965). Teoría de las necesidades aprendidas.

Oceano. (2004). Diccionario de Administración y Finanzas. Oceáno.

Palma, C. S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Revista de Investigación en Psicología, 3(1).

Paz. (1997). Influencia de Factores Motivacionales en el desempeño laboral de los empleados. Santa Barabara de Zulia Venezuela: Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. Obtenido de Influencia de Factores Motivacionales en el desempeño laboral de los empleados

Quezada, L. N. (2010). Metodología de la invetigación. Lima, Perú: Empresa editora Macro E.I.R.L.

Rhor, G. G. (2012). Relación de los factores, Autoestima, Motivación, Puntaje de Ingreso en el Rendimiento Académico de los alumnos ingresantes 2010, a la Universidad Nacional de Tumbes. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Rodriguez, G. F. (febrero de 2009). La evaluación del desempeño del trabajador. Una mirada desde la consultoría. Gestiopolis, 13(Recuperado de http://www.gestiopolis.com/evaluacion-desempeno-trabajador-una-mirada-desde-consultoria/).

Salas, P. R. (2005). La evaluación en la educación superior contemporanea.

Universidad Católica Nordestana. Nordestan: San francisco de Macoris.

Salas, P. R. (2009). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana.

Salinas, C. E. (2002). Balance general del campo mexicano 1988-2002 (Vol. 19). México: Universidad Autonóma Metropolitana. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32512401

Shein. (1966). Teoría del hombre complejo.

Skinner, B. F. (1988). Teoría del reforzamiento.

Taboada, N. M. (2013). Metodología de la investigación científica. Trujillo, Perú: Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Trujillo.

Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica. (4ta., Ed.) Mexico: LIMUSA.

Torres, M. (2010). Metodos de recolección de datos para una investigación. Boletín electrónico Nº 03. (URL_03_BAS01.doc, Ed.) Guatemala: Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar.

Vásquez, T. M. (2013). Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de Centro Quirúrgico - H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011. Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Velasco Lince, E. M., Bautista Santos, H., Sánchez Galván , F., & Cruz Rivero, L. (s.f.). www.eumed.net/libros-gratis. Recuperado el 12 de 06 de 2015, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html

9. ANEXOS

ANEXO No. 01 Encuesta

Puesto de trabajo: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Satisfactorio, Poco Satisfactorio, Nada

Oficina de _____

Escala de Likert: Satisfactorio (S); Poco Satisfactorio (P) y Nada Satisfactorio (N)

No.	Pregunta	S	P	N
01	¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	3	2	1
02	¿Me agrada el trabajo que desarrollo?	3	2	1
03	En el desarrollo del trabajo se emplean bien los recursos	3	2	1
04	Los clientes internos y externos sienten satisfacción por el trabajo realizado	3	2	1
05	¿Considero que el trabajo que desarrollo acorde a mis capacidades?	3	2	1
06	¿Me encuentro cómodo y/o a gusto en mi entorno de trabajo?	3	2	1
07	¿Mi entorno laboral influye en la forma en que desempeño mi trabajo?	3	2	1
08	Se culminan los trabajos en el tiempo oportuno	3	2	1
09	Existe compromiso de todos los trabajadores para culminar los trabajos asignados.	3	2	1
10	Existe interacción en la toma de decisiones.	3	2	1
11	Los resultados de los trabajos son evaluados por el inmediato superior.	3	2	1
12	¿Me siento reconocido por parte de la Universidad Nacional de Tumbes cuando realizo un trabajo bien hecho?	3	2	1
13	Se cumple con las especificaciones técnicas para la realización del trabajo.	3	2	1
14	Las tareas que se realizan tiene un objetivo determinado.	3	2	1
15	La relación que existe entre compañeros y superiores es buena.	3	2	1
16	¿Te brinda oportunidades para un desarrollo profesional?	3	2	1

Dedicatoria

A Dios, el todopoderoso, por haberme dado la vida y hacerme de mi persona un hombre útil a la sociedad. A mi esposa Fanny Soledad y a mis hijas Magdalena Obita y Francesca Maricielo, por su amable comprensión por su tiempo para poder cristalizar mis anhelos profesionales.

Agradecimiento

A la memoria de mis padres, Bartolomé y Ovita quienes me educaron, y me dieron sabios consejo expresándome que solo el conocimiento puede darle dignidad y decencia a las personas. A mi alma mater por formarme con una educación fundamentada en valores.