

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**“MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO LABORAL DE  
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA OFICINA DE  
ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA  
MOLINA”**

**Presentada por:**

**VICTORIA ARRUE MUÑOZ**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA - PERÚ**

**2018**

**“UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA  
MOLINA”**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

**“MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO LABORAL DE  
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA OFICINA DE  
ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA  
MOLINA”**

**Presentada por:**

**VICTORIA ARRUÉ MUÑOZ**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

.....  
Mg.Sc. Ramón Diez Matallana  
**PRESIDENTE**

.....  
Dr. Roberto Cumpén Vidaurre  
**PATROCINADOR**

.....  
Dr. Ampelio Ferrando Perea  
**MIEMBRO**

.....  
Mg. Adm. Josué Centeno Cárdenas  
**MIEMBRO**

Lima – Perú

2018

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a toda mi familia, en especial a mi querido esposo, mis hijos, nietos y a mis profesores de la Maestría en Administración de la UNALM.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias al Señor mi Dios por darme la sabiduría y la perseverancia para poder concluir este trabajo de investigación.

A mi querido esposo Santiago, quien con su amor, comprensión y apoyo me incentivó para llegar a la meta. A mis amados hijos y nietos, quienes son el motor de mi vida y me motivan a seguir adelante y a ir tras mis sueños.

A mis profesores de la Maestra en Administración, en especial al Dr. Ampelio Ferrando Perea, Dr. Roberto Cumpén Vidaure, Mg. Sc. Ramón Diez Matallana y Mg. Adm. Josue Centeno Cárdenas, por haberme impartido sus conocimientos y experiencias.

## INDICE GENERAL

	<b>PAG.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE	iii
RESUMEN	iiii
<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISION DE LITERATURA</b>	<b>4</b>
2.1 Antecedentes	4
2.2 Marco Teórico	7
2.2.1 La Motivación	7
2.2.2 Proceso de la Motivación	8
2.2.3 La Motivación Laboral	9
2.2.4 Teorías de la Motivación	10
2.2.5 La Motivación y la Satisfacción Laboral	31
2.2.6 La Capacitación Laboral	35
2.2.7 El Desempeño Laboral	41
2.3 Marco Conceptual	45
<b>III. MATERIALES Y METODOS</b>	<b>49</b>
3.1 Lugar de Investigación	49
3.2 Materiales	49
3.3 Métodos	50
3.3.1 Tipo de Investigación	50
3.3.2 Hipótesis	50
3.3.3 Identificación de Variables	51
3.3.4 Definiciones Operacionales de las Variables	51
3.3.5 Diseño de la Investigación	52

3.3.6	Población y Muestra	52
3.3.7	Instrumentos de Colecta de Datos	52
3.3.8	Procedimientos de Análisis de Datos	53
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b>	<b>55</b>
4.1	Resultados	55
4.1.1	Nivel de Motivación Laboral	55
4.1.2	Nivel de Satisfacción Laboral	65
4.1.3	Nivel de Desempeño Laboral	72
4.1.4	Propuesta de Plan de Motivación y Satisfacción Laboral	76
4.1.5	Propuesta de Plan de Capacitación Laboral	80
4.1.6	Discusión de Resultados	82
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>91</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>

## INDICE DE TABLAS

PÁG.

Tabla 1	Teoría de la equidad	26
Tabla 2	Definición operacional de las variables	51
Tabla 3	Ítem 1 de la encuesta sobre motivación laboral	55
Tabla 4	Ítem 2 de la encuesta sobre motivación laboral	56
Tabla 5	Ítem 3 de la encuesta sobre motivación laboral	56
Tabla 6	Ítem 4 de la encuesta sobre motivación laboral	56
Tabla 7	Ítem 5 de la encuesta sobre motivación laboral	57
Tabla 8	Ítem 6 de la encuesta sobre motivación laboral	57
Tabla 9	Ítem 7 de la encuesta sobre motivación laboral	58
Tabla 10	Ítem 8 de la encuesta sobre motivación laboral	58
Tabla 11	Ítem 9 de la encuesta sobre motivación laboral	59
Tabla 12	Ítem 10 de la encuesta sobre motivación laboral	59
Tabla 13	Ítem 11 de la encuesta sobre motivación laboral	59
Tabla 14	Ítem 12 de la encuesta sobre motivación laboral	60
Tabla 15	Ítem 13 de la encuesta sobre motivación laboral	60
Tabla 16	Ítem 14 de la encuesta sobre motivación laboral	61
Tabla 17	Ítem 15 de la encuesta sobre motivación laboral	61
Tabla 18	Ítem 16 de la encuesta sobre motivación laboral	62
Tabla 19	Ítem 17 de la encuesta sobre motivación laboral	62
Tabla 20	Ítem 18 de la encuesta sobre motivación laboral	62
Tabla 21	Ítem 19 de la encuesta sobre motivación laboral	63
Tabla 22	Escala de puntuación de respuestas sobre motivación laboral	63
Tabla 23	Escala de calificación de respuestas sobre motivación laboral	64
Tabla 24	Resultados de la encuesta sobre motivación laboral	64
Tabla 25	Ítem 20 de la encuesta sobre satisfacción laboral	65
Tabla 26	Ítem 21 de la encuesta sobre satisfacción laboral	66
Tabla 27	Ítem 22 de la encuesta sobre satisfacción laboral	66
Tabla 28	Ítem 23 de la encuesta sobre satisfacción laboral	66
Tabla 29	Ítem 24 de la encuesta sobre satisfacción laboral	67
Tabla 30	Ítem 25 de la encuesta sobre satisfacción laboral	67
Tabla 31	Ítem 26 de la encuesta sobre satisfacción laboral	68
Tabla 32	Ítem 27 de la encuesta sobre satisfacción laboral	68

Tabla 33	Ítem 28 de la encuesta sobre satisfacción laboral	69
Tabla 34	Ítem 29 de la encuesta sobre satisfacción laboral	69
Tabla 35	Ítem 30 de la encuesta sobre satisfacción laboral	69
Tabla 36	Ítem 31 de la encuesta sobre satisfacción laboral	70
Tabla 37	Ítem 32 de la encuesta sobre satisfacción laboral	70
Tabla 38	Ítem 33 de la encuesta sobre satisfacción laboral	71
Tabla 39	Escala de puntuación de respuestas sobre satisfacción laboral	71
Tabla 40	Escala de calificación de respuestas sobre satisfacción laboral	71
Tabla 41	Resultados de la encuesta sobre satisfacción laboral	72
Tabla 42	Medición del Desempeño laboral. Profesionales	73
Tabla 43	Medición del Desempeño laboral. Técnico	74
Tabla 44	Medición del Desempeño laboral. CAS	75
Tabla 45	Escala de puntuación de Medición del Desempeño laboral	75
Tabla 46	Escala de calificación de Medición del Desempeño laboral	75
Tabla 47	Plan de Motivación y Satisfacción laboral	77
Tabla 48	Plan de Capacitación laboral	81

## **INDICE DE FIGURAS**

## **PÁG.**

Figura 1	Teoría de la jerarquía de las necesidades	11
Figura 2	Premisas adoptadas por los gerentes según las Teorías X y Y	13
Figura 3	Teoría de los dos factores de Herzberg	14
Figura 4	Efecto de los factores higiénicos y motivacionales	15
Figura 5	Teoría de la motivación de David McClelland	17
Figura 6	Teoría del establecimiento de metas	19
Figura 7	Proceso de reforzamiento y modificación de la conducta	21
Figura 8	Modelo de las características del puesto	24
Figura 9	Teoría de las expectativas	28
Figura 10	Expectativa e instrumentalidad	29
Figura 11	Integración de las teorías contemporáneas de la motivación	30
Figura 12	Las necesidades de Maslow y sus implicaciones	34



**INDICE DE ANEXOS****PAG.**

Anexo 1	Matriz de Consistencia	94
Anexo 2	Cuestionario Motivación y Satisfacción Laboral	98
Anexo 3	Medición del Desempeño Laboral Personal Administrativo y CAS	102

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de evaluar la motivación y satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Departamento de Registro de la Universidad Nacional Agraria La Molina, para proponer un modelo integral de motivación, satisfacción laboral y capacitación que incremente su nivel de desempeño laboral. La investigación es de tipo descriptivo-explicativo y se efectuó a través de un diseño no experimental transversal mediante una encuesta de motivación y satisfacción laboral y evaluación del desempeño laboral aplicado a 32 servidores entre profesionales, técnicos y servidores CAS, arribándose a la conclusión de que los niveles promedio de motivación y satisfacción laboral de 63.6 y 54.0 de calificación de parcial motivación laboral y parcial satisfacción laboral inciden en un nivel de desempeño de 78.3 calificado como bueno, por consiguiente la aplicación de acciones a través de un plan de motivación y satisfacción laboral y un plan de capacitación permitirá elevar el desempeño laboral individual y colectivo de estos servidores.

**Palabras clave:** motivación laboral, satisfacción laboral, desempeño laboral, plan de motivación y satisfacción, plan de capacitación.

## **ABSTRACT**

This research carried out with the objective of evaluating the motivation and job satisfaction and its incidence in the labor performance of the administrative personnel of the Registration Department of the National Agrarian University La Molina, to propose an integral model of motivation, job satisfaction and training that increase your level of labor performance. The research is descriptive-explanatory and was carried out through a non-experimental transversal design through a survey of motivation and job satisfaction and evaluation of work performance applied to 32 servers among professionals, technicians and CAS servers, arriving at the conclusion that the average levels of motivation and job satisfaction of 63.6 and 54.0 of qualification of partial work motivation and partial job satisfaction affect a performance level of 78.3 qualified as good, therefore the application of actions through a plan of motivation and job satisfaction and a training plan will allow to elevate the individual and collective work performance of these servers.

**Keywords:** work motivation, job satisfaction, labor performance, motivation and satisfaction plan, training plan.

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, caracterizado por las constantes innovaciones sociales, económicas y tecnológicas y los cambios rápidos y complejos, las organizaciones se ven obligadas a incrementar la competitividad y a poner énfasis en el mejoramiento de la calidad, la productividad, la especialización de la fuerza de trabajo, redimensionando el rol del personal y buscando desarrollar en ellos todas las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios del entorno. Las entidades del Sector Público se ven en la necesidad de brindar los conocimientos, aptitudes y habilidades a sus empleados para que logren desenvolverse eficientemente en sus puestos de trabajo, constituyéndose la motivación, satisfacción laboral y la capacitación en herramientas fundamentales para lograr los fines de la organización.

Por consiguiente, las entidades del sector público deben adoptar medidas excepcionales para que sus programas de gestión de recursos humanos tengan éxito. La selección de personal y la gestión de recursos humanos en esta nueva economía en evolución implican que las soluciones deben ser cada vez más ingeniosas e interesantes. (Toledano, 2010).

Por otro lado, la motivación, satisfacción laboral y la capacitación, siempre han sido un tema importante y uno de los principales problemas dentro de la organización ya que la falta de motivación provoca que el personal se esfuerce menos, la insatisfacción laboral y la falta de capacitación provoca que el personal realice sus labores inadecuadamente. En las instituciones públicas no se da la debida importancia a estos factores, en donde el ambiente laboral es autoritario, solo importa la cantidad, no la calidad, favoreciendo el burocratismo.

Una fuerza laboral bien motivada y capacitada es clave para lograr organizaciones eficientes y proporcionan a las organizaciones una ventaja competitiva, sin embargo las organizaciones tienen limitaciones económicas para invertir en el desarrollo y adquisición de nuevos conocimientos. La capacitación es vista como un privilegio de aquellos que cuentan con los recursos para adquirirla mas no como una necesidad urgente para el progreso de los países.

Para responder proactivamente a las tendencias actuales en que la tecnología está avanzando muy rápidamente, se requiere contar con personal altamente motivado y capacitado, con valores éticos y morales que realicen sus acciones con dignidad, respeto, humildad, responsabilidad y transparencia.

En tal sentido, se considera que el desarrollo de un modelo que integre la motivación, satisfacción laboral y capacitación será una herramienta de gran utilidad necesarias para incrementar la eficiencia laboral de los servidores administrativos de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, permitiéndoles que el desarrollo de sus actividades las realicen con óptima calidad, logrando por lo tanto incrementar la imagen de la Universidad, puesto que es mediante las personas que las organizaciones logran alcanzar sus metas, cumplir su misión y realizar su visión institucional. Esto, debido a que, en períodos de cambio los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como a la institución.

Es necesario que las organizaciones cuenten con un recurso humano competente y consciente de su compromiso de ofrecer un servicio de calidad, la administración pública, cuya función es de brindar servicios a los ciudadanos que requieran de ellos, debe asegurarse que su recurso humano se constituya como el elemento idóneo para ejercer la función pública. Bajo este concepto, se han convertido la motivación, satisfacción laboral y la capacitación en herramientas fundamentales para lograr los fines y objetivos de las instituciones. Determinar técnicamente la utilización de lograr la efectividad administrativa de la institución.

El personal administrativo tiene a su cargo el desarrollo de procesos que apoyan la gestión operativa de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria la Molina; por lo tanto, son proveedores de otros servidores y del público o clientes externos que atienden. La presente investigación contribuirá, apoyando al desarrollo de los servidores administrativos a que tales procesos puedan desarrollarse con la mayor eficiencia y eficacia, para de ese modo lograr la satisfacción de los clientes internos y externos: personal docente, personal administrativo y estudiantes de pre y posgrado de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

El desarrollo de un modelo para incrementar el desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, permitirá que: (a) Se logre incrementar la eficiencia laboral en el desarrollo de los procesos administrativos. (b) Haya efectividad en el desempeño de sus funciones; (c) Realicen sus labores con mayor eficiencia; que a la postre contribuirá a lograr los fines y objetivos de la institución.

El objetivo general de la presente investigación es evaluar la motivación y satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, para proponer un modelo integral de motivación, satisfacción laboral y capacitación que incremente su nivel de desempeño laboral. Siendo los objetivos específicos:

- Determinar el nivel de motivación laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Proponer un plan de motivación y satisfacción laboral para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Proponer un plan de capacitación para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

## I. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 ANTECEDENTES

La investigadora ha encontrado los siguientes estudios previos relacionados con el presente trabajo de investigación:

Curo (2014), realiza investigación con el objetivo de establecer el grado de relación que existe entre el Desempeño Laboral del Especialista y los niveles de Eficiencia del Área de Gestión Pedagógica de la Unidad Ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco 2014. En el desarrollo de ésta investigación se aplicó una encuesta a 166 Directores con la que se obtuvo el comportamiento y percepción del Desempeño Laboral del Especialista y Eficiencia del Área de Gestión Pedagógica en estudio. Los resultados muestran que las variables Desempeño Laboral del Especialista y la Eficiencia del Área de Gestión Pedagógica según el diagrama de dispersión una correlación directa de 0.807, donde la afinidad indica que a mayor gestión curricular mejor calidad de los procesos pedagógicos. Se concluye que el grado de relación que existe entre el Desempeño Laboral del Especialista y los niveles de Eficiencia, siendo esta relación directa y positiva, según el coeficiente de correlación  $R=0.807$  de Pearson, y predictivo donde en un  $R^2=65.1\%$  de la eficiencia del Área de Gestión Pedagógica es posible predecir la eficiencia a través del Desempeño Laboral del Especialista del Área de Gestión Pedagógica de la Unidad Ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco 2014.

Navarro (2014), realiza investigación con el objetivo de diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo el siguiente procedimiento: 1) establecimiento del objetivo del modelo; 2) diagnóstico de necesidades de desempeño de la Organización de la Sociedad Civil; 3) rediseño de la estructura organizacional de la OSC; 4) diseño del proceso del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la OSC; 5) validación del modelo de gestión diseñado; y 6) diseño del proceso de implantación del modelo. Se obtuvo como resultado el modelo de

gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC, compuesto de las siguientes fases: definición, revisión, corrección y reconocimiento. Como parte de los resultados, también se diseñó la propuesta de un proceso de implementación, donde se sugiere las funciones a seguir para poner en marcha el modelo diseñado. Se concluye que el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC puede ser replicado en cualquier otra organización de este mismo giro, solo debe de identificarse a que puestos de esa organización se les asignará cada uno de los roles fundamentales que se desempeñan para poder implementarlo.

Vásquez (2012), desarrolla investigación con la finalidad de contribuir a fortalecer la calidad de la Gestión Organizacional, para lo cual el objetivo planteado al inicio de la investigación fue Implementar un modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí, Considerando las diversas debilidades en cuanto a la Gestión Organizacional de los Colegios, todo esto con miras a lograr un excelente rendimiento humano en el trabajo. La no aplicación de planes de incentivos económicos o no económicos, los controles inadecuados de horarios, los sueldos y salarios irrisorios, la carencia de capacitaciones en áreas administrativas así como en desarrollo personal y demás derechos que debe percibir el trabajador, son elementos que bloquean el accionar del ser humano y demuestra que no se está llevando en forma eficiente el desarrollo de la Gestión organizacional. De igual manera no existe motivación durante el tiempo de trabajo, por cuanto los directivos no aplican modelos de gestión organizacional, que influya de manera directa y saludable el rendimiento de los docentes, administrativos y personal de servicio, una vez definido el nivel de calidad de la Gestión bajo todos sus aspectos, tendremos el dato real de la situación actual de la investigación y a partir de esto poder tomar conciencia de cuanto se acerca al nivel de productividad buscado.

Cuaya (2007), realiza estudio que tuvo como propósito analizar la relación existente entre la motivación y satisfacción laboral, y conocer cómo influyen estos aspectos en las intenciones de rotación del personal de dicha organización. La presidencia municipal de San Andrés de Cholula es un organismo público de México. Dicha investigación está conformada por 5 capítulos: en capítulo I, se plantea el problema en el que se encuentran las organizaciones



públicas especialmente la organización en mención, en relación al factor de motivación, definen los objetivos del estudio y la justificación, incluyendo los alcances y las limitaciones del estudio; seguidamente; en el capítulo II, se hace una revisión de literatura acerca de la motivación de personal, se incluye los resultados más relevantes de los estudios de motivación; en el capítulo III, se describe la metodología utilizada para la realización del diagnóstico de motivación, los enfoques, diseño del cuestionario y los procedimientos; en el capítulo IV, se realiza un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos; en el capítulo V finaliza con las conclusiones del estudio y recomendaciones.

Mercado de Arellano (2002) realiza investigación que aborda el estudio de la motivación, el desempeño del compromiso institucional, con propósito de la elaboración de un modelo teórico de motivación que favorezca tanto el desempeño como el compromiso organizacional. El estudio toma como referente, teórico la Teoría de la Acción de Parsons, y procede mediante una investigación de campo, con carácter descriptivo con diseño de estudios de casos a través de un modelo cuali-cuantitativo. Se aplicaron 3 instrumentos, estandarizados, desempeño y el de necesidad de Beer, compromiso organizacional de Porter, Steers, y Mowday, se analizaron mediante estadística descriptiva, y los resultados evidenciaron poca motivación, compromiso y desempeño bajo. La ayuda documental, los resultados de la investigación, y la validación de expertos, permitieron la confección del modelo teórico de motivación, y sus implicaciones prácticas. Esta investigación tuvo por objeto mostrar una alternativa de solución a la crisis observada en los últimos tiempos en relación con la calidad de la educación, sobre todo en lo que se refiere a la motivación en el desempeño docente demostrado en la práctica cotidiana.

Carpio y Villalobos (2001), realizan investigación que tuvo como objetivo analizar el nivel de motivación del personal de los Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (E.B.A.I.S.), cantón de paraíso- Cervantes. Se diseñó un instrumento para valorar la motivación de los encuestados, a partir de los diferentes factores motivadores que intervienen en su proceso, es una investigación descriptiva sobre la motivación, se utilizaron cinco dimensiones para medir la variable: sociodemográfica, pertenencia, estimación y logro, responsabilidad, contexto de la tarea, y liderazgo. Los resultados del análisis mostraron desmotivación para la mayoría de las dimensiones, con excepción de la estimación y logro que se mostraron más favorables. La población en estudio nos dio niveles

altos de motivación a las relaciones interpersonales, medianamente a la motivación al logro y trabajo en equipo, con baja motivación a la inducción, participación, comunicación y capacitación. El estudio concluye que las debilidades existentes responden en su mayoría a gerencias soportadas en algunos viejos paradigmas, más que a debilidades propias del personal de los E.B.A.I.S.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 LA MOTIVACION**

La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. (Chiavenato, 2009). Sin embargo, más allá de su etimología, el concepto de motivación es utilizado en diferentes contextos y en diferentes sentidos. De este modo:

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (Koontz et al, 2012). La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia.

El elemento *energía* es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también deben considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una *dirección* que beneficie a la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados. Por último, la motivación incluye una dimensión de *perseverancia*. Queremos empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas. (Robbins y Coulter, 2010).

Robbins y Judge (2013), define a la motivación como "Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo". La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño

en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. La motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo.

Gorbanev (2014) define a la motivación como el deseo de la persona de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales. Es importante porque el empleado motivado contagia con su entusiasmo a los clientes y les inspira confianza y hace bien su tarea, incluso cuando no lo controlan. También lo es porque en muchas situaciones es difícil o imposible monitorear el esfuerzo de una persona. Si bien el jefe puede ordenar cierta tarea, no siempre puede valorar el esfuerzo de los empleados. Cada uno de ellos decide de forma autónoma qué nivel de esfuerzo desarrollará.

En esta perspectiva, las organizaciones eficaces necesitan comprender los factores que motivan y hacen participar a los trabajadores, así como crear un ambiente en el que éstos se sientan orgullosos de lo que hacen, entiendan el significado de su trabajo y se les recompense por sus logros.

## **2.2.2 PROCESO DE LA MOTIVACIÓN**

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. (Chiavenato, 2009)

### 2.2.3 LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral es: *“El deseo del trabajador por hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la Organización, condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”* (Robbins y Coulter, 2014).

Así mismo, La *motivación del trabajo* es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. (Newstrom, 2011)

La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- *Dirección y enfoque de la conducta* (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño).
- *Nivel del esfuerzo* aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante).
- *Persistencia de la conducta* (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro). (Newstrom, 2011)

Motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto organizacional importante, y los gerentes continúan buscando respuestas al respecto. Por ejemplo, una encuesta Gallup descubrió que la gran mayoría de los empleados estadounidenses, alrededor de 73 por ciento, no sienten mucho entusiasmo por su trabajo. Como dijeron los investigadores *“En esencia, estos empleados ‘registraron su salida’; andan como sonámbulos durante su día laboral, invirtiendo tiempo, pero no energía ni pasión a su trabajo”*. Por eso a nadie le sorprende que tanto los gerentes como los estudiosos quieran entender y explicar la motivación de los empleados. (Robbins y Coulter, 2014).

## 2.2.4 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), existen cuatro teorías tempranas de la motivación: *la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las tres necesidades de McClelland*. Aunque se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, esas primeras teorías son importantes debido a que representan las bases de las que derivaron las teorías contemporáneas de la motivación y porque muchos gerentes en activo aún las utilizan.

### a. Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Desarrollada por Abraham H. Maslow, es probablemente la teoría de la motivación más conocida. De acuerdo con esta teoría, las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen (adquieren una importancia creciente) en una secuencia predecible, pero relativamente fluida. En particular, a medida que las necesidades primarias se satisfacen razonablemente, las personas otorgan más importancia a las necesidades secundarias. La *jerarquía de necesidades* de Maslow identifica y centra la atención en siete niveles, como se muestra en la Figura 1 de la página 11 siguiente. Las necesidades que comprende son:

- **Necesidades de orden inferior** Las necesidades de primer nivel, que se refieren a la supervivencia básica, son las necesidades fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño. El segundo nivel que tiende a predominar es la seguridad corporal (como evitar un ambiente peligroso de trabajo) y la Seguridad económica (como una garantía de no despidos o un plan cómodo de jubilación). Se acostumbra llamar al conjunto de esto dos Niveles **necesidades de orden inferior**, y son similares a las necesidades primarias antes expuestas.
- **Necesidades de orden superior** Hay tres niveles de **necesidades de orden superior**. El tercer nivel en la jerarquía se refiere al amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo (amistades y compatibilidad con otros compañeros de trabajo). Las necesidades del cuarto nivel engloban las de autoestima y estatus, entre las que se cuentan las de valía personal y competencia. El sentimiento de competencia, que se deriva de la realización competente de las tareas y la confianza de otros, provee estatus. La necesidad de quinto nivel es la **necesidad de autorrealización**, que es el proceso

continuo de llegar a ser todo aquello de lo que uno es capaz, emplear en lo posible las habilidades propias, tener una combinación rica de valores y propósito, y ejercitar el talento hasta el máximo. (Newstrom, 2011)



**Figura 1: Teoría de la jerarquía de las necesidades**

FUENTE: Newstrom, J. W. 2011. *Comportamiento humano en el trabajo*. p.537

- **Interpretación de la jerarquía de necesidades.** En esencia, el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow sostiene que las personas tienen necesidades que desean satisfacer. Sin embargo, una vez satisfechas, no son tan motivadoras como las que no lo están. *Los empleados se motivan con mayor entusiasmo por lo que buscan en el presente, que por recibir más de lo que ya tienen.* Una necesidad plenamente satisfecha no es un fuerte motivador. (Newstrom, 2011)

Sobre esta teoría Chiavenato (2009) señala que, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del *Comportamiento Organizacional* porque es sencilla y fácil de entender y también por su lógica intuitiva. De acuerdo con este autor, la teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

- Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
- Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la

satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.

- A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
- A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
- El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
- No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.
- Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
- La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos. (Chiavenato, 2009)

#### **b. Teorías X y Y de McGregor.**

Douglas McGregor es conocido por proponer dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y. En términos muy sencillos, la **teoría X** es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La **teoría Y** es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos.

McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles

participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales. Por desgracia, no existen evidencias que confirmen la validez de los dos conjuntos de suposiciones o que la teoría Y sea la única forma de motivar a los empleados. (Amorós, 2016)

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuraran evitarlo.	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible	La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

**Figura 2: Premisas adoptadas por los gerentes según las Teorías X y Y**

FUENTE: Amorós, E. 2016. *Comportamiento organizacional*. p.85

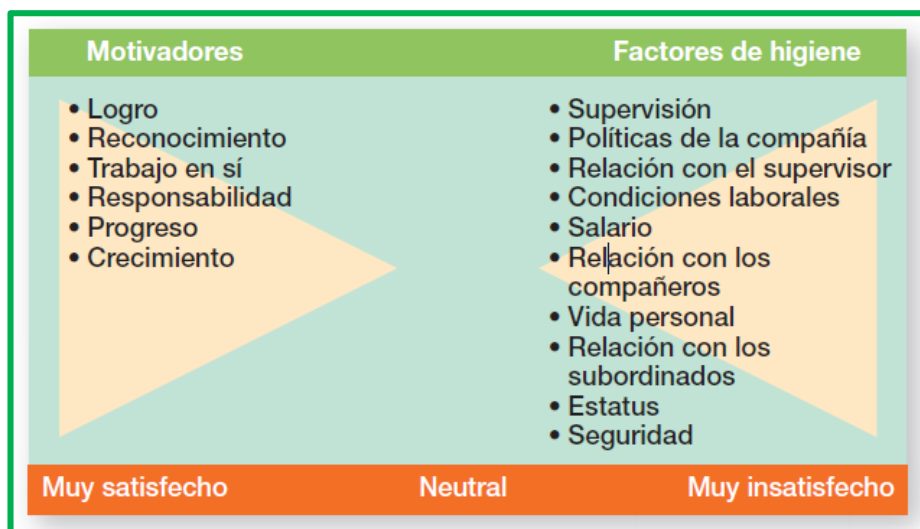
### c. Teoría de los dos factores de Herzberg.

La **teoría de los dos factores** de Frederick Herzberg (también llamada **teoría de la motivación e higiene**) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. Herzberg quería saber cuándo las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo. El autor concluyó que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían de manera significativa de las respuestas que daban las personas que se sentían mal. Se descubrió que ciertas características se relacionaban de manera consistente con la satisfacción laboral (factores de la columna izquierda en la figura) y otras con la insatisfacción laboral (factores de la columna derecha). Cuando la gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad.

Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones



interpersonales y las condiciones laborales de la compañía. (Robbins y Coulter, 2014). Ver los factores en la Figura 3 siguiente.



**Figura 3: Teoría de los dos factores de Herzberg**

FUENTE: Robbins, S.P. y Coulter, M. 2014. *Administración*. p.537

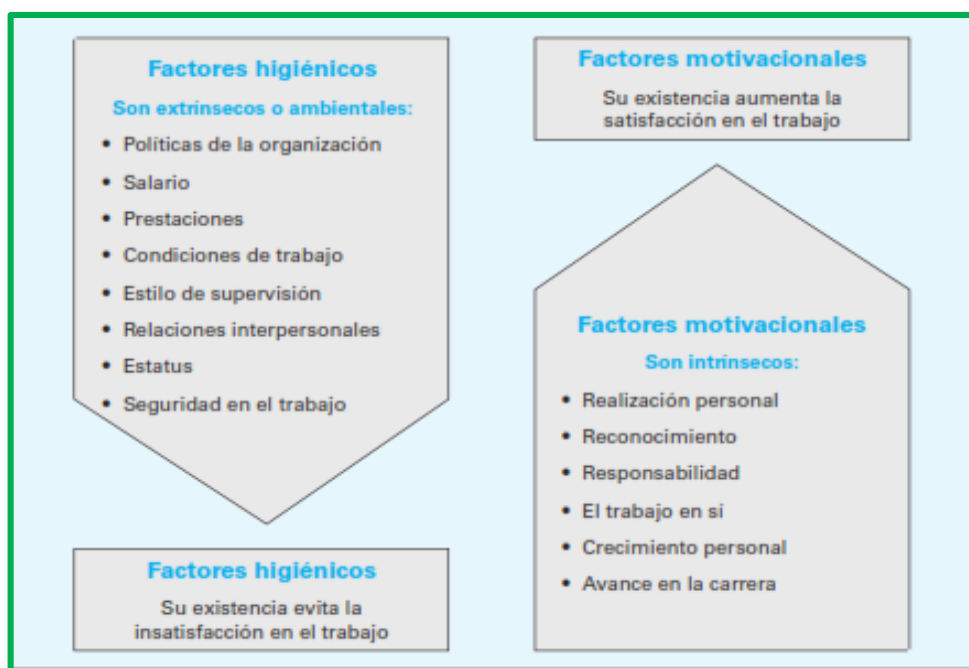
Los factores *motivadores*, que incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo. En conclusión los motivadores son *factores intrínsecos*, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona. (Amorós, 2016).

Los *factores de higiene* que incluyen las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son **extrínsecos**, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos. (Amorós, 2016).

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En

su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción.

De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia, como muestra la figura 4 siguiente. (Chiavenato, 2009).



**Figura 4: Efecto de los factores higiénicos y motivacionales.**

FUENTE: Chiavenato, I. 2009. *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. p. 245.

#### **d. Teoría de los impulsos motivadores de McClelland.**

La gente tiende a desarrollar ciertos *impulsos motivadores* (deseos intensos de algo) como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera su empleo y enfoca su vida. Gran parte del interés en estos modelos de motivación se generó a partir de la investigación de David C. McClelland, de la Universidad de Harvard.

Este autor elaboró un esquema de clasificación que destacaba los tres impulsos más dominantes y señaló su significado para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivadores de las personas reflejaban los elementos de la cultura en la que crecieron: su familia, escuela, iglesia y leer. En la mayoría de las naciones, uno o dos patrones de motivación tendían a estar muy arraigados entre los trabajadores porque

crecieron con antecedentes similares. La investigación de McClelland se enfocó en los impulsos o necesidades del logro, afiliación y poder. Ver Figura 5 de la página 17 siguiente.

McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

- **Impulso de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

*La motivación de logro* es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan. Diversas características definen a los empleados orientados a los logros. Trabajan con más ahínco cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior. Las personas con un alto impulso de logro asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan una realimentación periódica y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. (Newstrom, 2011).

- **Impulso de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás. *La necesidad de poder* es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de

estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz. (Chiavenato, 2009)

- **Impulso de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. El *Impulso de afiliación* no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores; pero a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder. (Amorós, 2016)



**Figura 5: Teoría de la motivación de David McClelland**

FUENTE: Amorós, E. 2016. *Comportamiento organizacional*. p.87

Asimismo, siguiendo a Robbins y Coulter (2014), se tiene además teorías contemporáneas de la motivación de los empleados. Estos modelos contemporáneos de la motivación incluyen la teoría del establecimiento de metas, la teoría del reforzamiento, la teoría del

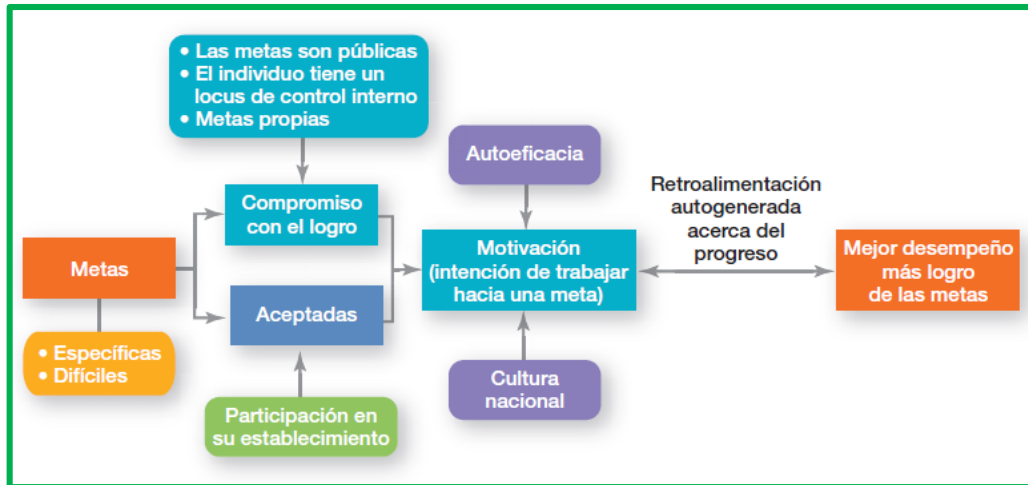
diseño de puestos, la teoría de la equidad, la teoría de las expectativas, y las prácticas laborales con un compromiso elevado.

**a. Teoría del establecimiento de metas.**

Los administradores, además de imbuir el sentimiento de que el trabajo tiene un propósito, pueden motivar más a los empleados utilizando el establecimiento de metas. En pocas palabras, la teoría del establecimiento de metas *señala que los administradores pueden dirigir el desempeño de sus empleados, si asignan metas específicas y difíciles que éstos aceptan y con las que están dispuestos a comprometerse*. Se ha demostrado que cuando se fijan metas de forma correcta, resulta muy efectivo para mejorar el desempeño de personas que desarrollan una amplia gama de trabajos. (Hellriegel et al, 2009)

Las investigaciones ofrecen un gran respaldo a la **teoría del establecimiento de metas**, la cual plantea que las metas específicas mejoran el desempeño y que, cuando se aceptan, las metas difíciles producen un mejor desempeño que las metas fáciles. ¿Qué propone la teoría del establecimiento de metas? En primer lugar, trabajar para lograr una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre el establecimiento de metas han demostrado que las metas específicas y desafiantes son grandes fuerzas motivadoras.

Estas metas producen mejores resultados que la meta generalizada de “hacer el mejor esfuerzo”. La especificidad de la meta actúa como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un representante de ventas se compromete a realizar ocho visitas diarias, esta intención le proporciona una meta específica que tratará de lograr. No es una contradicción que la teoría del establecimiento de metas proponga que la motivación alcance sus niveles más altos con metas *difíciles*, mientras que la motivación de logro (de la teoría de las tres necesidades) se estimula mediante metas *moderadamente desafiantes*. (Robbins y Coulter, 2014)



**Figura 6: Teoría del establecimiento de metas**

FUENTE: Robbins, S.P. y Coulter, M. 2014. *Administración*. p.512

## b. Teoría del reforzamiento.

La *teoría del reforzamiento* afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que ésta se repita, se denominan *reforzadores*.

La teoría del reforzamiento ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades, y se enfoca únicamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo. Los gerentes utilizan los reforzadores para moldear la conducta, aunque existe la creencia generalizada de que el concepto también sirve para explicar la motivación. Según B. F. Skinner, es más probable que las personas muestren conductas deseadas si se les recompensa al hacerlo. Estas recompensas son más efectivas si se presentan inmediatamente después de una conducta deseada; cuando se castiga una conducta, o ésta no es reforzada, disminuyen las probabilidades de que se repita.

Si siguen la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en la conducta de los empleados cuando utilizan reforzadores positivos para las acciones que ayudan a que la organización logre sus metas. Además, los gerentes deberían ignorar, y no castigar, las conductas indeseables. Aunque el castigo elimina las conductas no deseadas con mayor rapidez que la falta de reforzamiento, su efecto suele ser temporal y podría provocar desagradables efectos secundarios (comportamiento disfuncional, conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación de personal). Aun cuando el reforzamiento es una influencia

importante en la conducta laboral, no es la única explicación de las diferencias que existen en la motivación de los empleados. (Robbins y Coulter, 2013)

La teoría de reforzamiento de B.F. Skinner también sostiene que para la motivación de los empleados no es necesario ni entender sus necesidades, como proponen las teorías del contenido de la motivación, ni tampoco entender las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal como proponen las teorías del proceso de la motivación. En cambio, Skinner propone que el administrador solo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas.

- **Tipos de reforzamiento:**

*Positivo* – por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar.

*Negativo o evitación* – establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda.

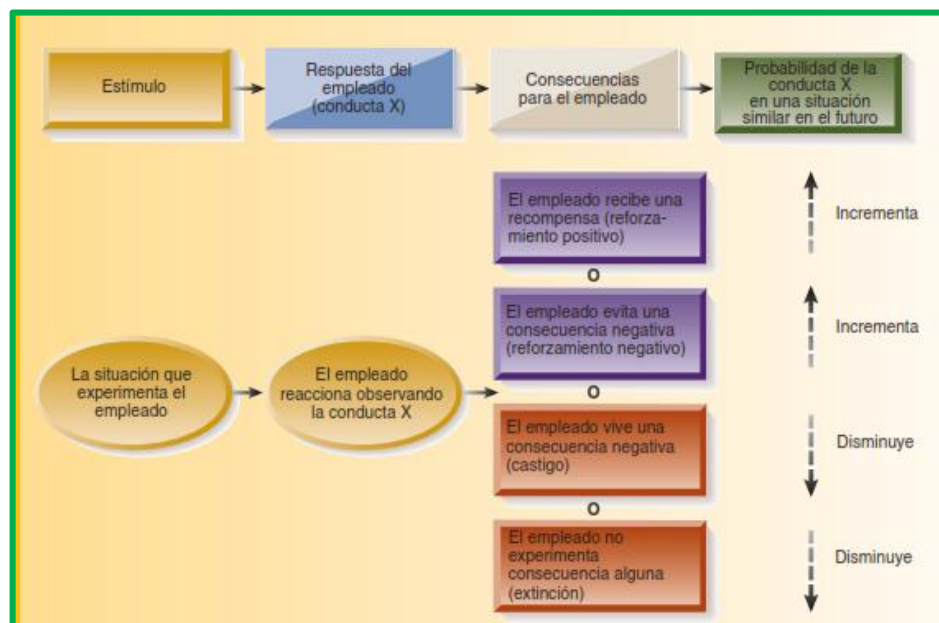
*Extinción* – se elimina el reforzamiento positivo, es decir, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta

*Castigo* – el comportamiento indeseado genera una consecuencia como acción disciplinaria, advertencia formal al empleado, multa o despido.

Mientras que el establecimiento de metas se concentra en mejorar los resultados del desempeño, el reforzamiento se enfoca en modificar las conductas. Por tal motivo, *cuando se aplican los principios de la teoría del reforzamiento se dice que existe* modificación de la conducta. Es casi seguro que un administrador que aplica los principios del reforzamiento logre modificar las conductas de los empleados en cierta medida. No obstante, la posibilidad de que los cambios de conducta produzcan un mejor desempeño o no dependerá de que el administrador sepa en realidad cuáles conductas desembocan en un mejor desempeño.

Los principios básicos del reforzamiento son simples. Dicen que es más probable que se repita una conducta que va seguida de consecuencias placenteras y que es menos probable que se repita una que va seguida de consecuencias desagradables. Por ejemplo, suponga que

su trabajo implica ayudar a modificar el sitio web de la empresa. Usted se presenta a una junta de personal con la propuesta de permitir que los clientes busquen el sitio web utilizando un lenguaje habitual, en lugar del vocabulario de la tecnología avanzada que utilizan los empleados de la empresa. Si su gerente aprueba su iniciativa y creatividad, su conducta habrá sido reforzada. Es probable que usted se sienta motivado para encontrar otras innovaciones. No obstante, si su administrador le echa una mirada de reprobación y le dice que la empresa está del todo satisfecha con los métodos existentes, entonces usted podría sentirse decepcionado o avergonzado delante de sus colegas. En efecto, su conducta habrá sido castigada, lo cual indica que usted debería modificar esa conducta en el futuro. (Hellriegel et al, 2009).



**Figura 7: Proceso de reforzamiento y modificación de la conducta.**

FUENTE: Hellriegel et al. 2009. *Administración, un enfoque basado en competencias* p.465

### c. Teoría del diseño de puestos.

El término diseño de puestos se utiliza para referirse a la forma en que las tareas se combinan para formar puestos completos. Los puestos que las personas ocupan en una organización no deben crearse al azar; los gerentes deben diseñar los puestos de manera intencional y concienzuda para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las habilidades, capacidades y preferencias de los empleados. Cuando los



puestos se diseñan de esta manera, los empleados se sienten motivados para esforzarse más. (Robbins y Coulter, 2014).

A continuación, se presentan algunas de las formas en que los gerentes pueden diseñar puestos que motiven a los empleados.

- **Ampliación del puesto**

El diseño de puestos ha consistido en reducirlos y hacerlos más especializados. Es difícil motivar a los empleados con puestos de esas características. Uno de los primeros esfuerzos por superar las desventajas de la especialización del trabajo implicó la ampliación horizontal al aumentar el alcance del puesto, es decir, el número de las distintas tareas requeridas en un puesto y la frecuencia con que se repiten. Por ejemplo, el puesto de un mecánico dental podría ampliarse de manera que, además de hacer limpieza dental, localice los expedientes de los pacientes, los vuelva a archivar después de que se utilicen y esterilice y guarde el instrumental. A esta forma de diseño de puestos se le llama *ampliación del puesto*.

Parece que la mayor parte de los esfuerzos de ampliación de puestos que se enfocan únicamente en incrementar el número de tareas no tienen éxito. Como comentó un empleado que experimentó la ampliación de su puesto: “Antes tenía un puesto muy malo y ahora, gracias a la ampliación de puestos, ¡tengo Tres puestos muy malos!” Sin embargo, las investigaciones han demostrado que las actividades de ampliación de los *conocimientos* (ampliar el ámbito de los conocimientos que se utilizan en un puesto) produce mayor satisfacción laboral, mejora el servicio al cliente y reduce los errores.

- **Enriquecimiento del puesto**

Otro método del diseño de puestos es el enriquecimiento del puesto que consiste en la ampliación vertical de un puesto al agregar funciones de planeación y evaluación. El enriquecimiento aumenta la profundidad del puesto, que es el grado de control que tienen los empleados sobre su trabajo. En otras palabras, los empleados reciben la facultad de asumir algunas de las tareas que suelen hacer sus gerentes. De esta manera, un puesto enriquecido permite que los trabajadores realicen una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad. Además, los trabajadores reciben retroalimentación para

evaluar y corregir su propio desempeño. Por ejemplo, si el mecánico dental tuviera un puesto enriquecido, además de hacer limpieza dental podría organizar las citas (planear) y hacer un seguimiento de los clientes (evaluar). Aun cuando el enriquecimiento del puesto podría mejorar la calidad del trabajo y aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados, las evidencias de las investigaciones acerca de su utilidad no son concluyentes.

- **Modelo de las características del puesto**

Aunque muchas organizaciones implementaron programas para la ampliación y el enriquecimiento de puestos, con diversos resultados, ningún método proporcionó un marco efectivo para que los gerentes pudieran diseñar puestos que motiven a los empleados. Sin embargo, el *modelo de las características del puesto (MCP)* sí ofrece un marco de este tipo.

El modelo identifica cinco dimensiones laborales fundamentales, sus interrelaciones y su impacto sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Las cinco dimensiones laborales fundamentales son:

1. La **variedad de habilidades** es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades para que un empleado pueda utilizar sus diferentes capacidades y talentos.

2. La **identidad de la tarea** se refiere al grado en que el puesto requiere terminar una fracción completa e identificable del trabajo.

3. La **importancia de la tarea** es el grado en que el puesto tiene un impacto relevante en la vida o trabajo de otros individuos.

4. La **autonomía** se refiere al grado en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo.

5. La **retroalimentación** es el grado en que la ejecución de las actividades laborales de un puesto brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

En la figura 8 de la página 24 siguiente, se muestra el modelo de las características del puesto (MCP). Observe la manera en que las primeras tres dimensiones (variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la tarea) se combinan para crear un trabajo significativo. En otras palabras, si un puesto posee estas tres características, se puede predecir que la persona considerará que su trabajo es importante, valioso y provechoso.

Observe también que los puestos que poseen autonomía le proporcionan al empleado un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, y que si un puesto ofrece retroalimentación, el trabajador conocerá la eficacia de su desempeño.

El MCP sugiere que es probable que los empleados se sientan motivados cuando *saben* (conocimiento de los resultados mediante la retroalimentación) que *personalmente* (experimentación de responsabilidad mediante la autonomía del trabajo) tuvieron un buen desempeño en la tarea que les interesa (experimentación de significado mediante la variedad de las habilidades, la identidad de la tarea y la importancia de la tarea). Mientras más se diseñe un puesto alrededor de esos tres elementos, mayor será la motivación, la satisfacción y el desempeño del empleado, y menor será su nivel de ausentismo y probabilidad de renuncia.

Como indica el modelo, la relación entre las dimensiones del puesto y los resultados están mediadas por la fuerza de la necesidad que tiene el individuo de crecer (el deseo de la persona por tener una alta autoestima y autorrealizarse). (Robbins y Coulter, 2014).



**Figura 8: Modelo de las características del puesto**  
 FUENTE: Robbins, S.P. y Coulter, M. 2014. *Administración*. p.514

**d. Teoría de la equidad.**

La *teoría de la equidad*, elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con los que invirtieron en éste (aportaciones), y

luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes. Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes, no hay ningún problema. Sin embargo, si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto. El resultado podría ser una productividad más alta o más baja, un producto con mayor o menor calidad, un nivel mayor de ausentismo o la decisión de dejar el empleo voluntariamente.

El *referente* (las otras personas, sistemas o partes del yo con las que los individuos se comparan para evaluar la equidad) es una variable importante en la teoría de la equidad. Las tres categorías referentes son relevantes. La categoría de “persona” incluye a otros individuos con puestos similares en la misma organización, aunque también incluye a los amigos, vecinos o colegas profesionales. Con base en lo que escuchan en el trabajo o leen en los periódicos o revistas comerciales, los empleados comparan su salario con el de los demás. La categoría “sistema” incluye las políticas salariales de la organización, los procedimientos y las adjudicaciones. La categoría de las “partes del yo” se refiere a las proporciones de las aportaciones y los resultados que son únicos del individuo; refleja las experiencias y contactos personales previos, y está influido por criterios como empleos anteriores o compromisos familiares.

Originalmente, la teoría de la equidad se concentró en la *justicia distributiva*, es decir, la percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa. Investigaciones más recientes se han enfocado en aspectos de la *justicia procedimental*, que se refiere a la equidad que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas. Las investigaciones indican que la justicia distributiva ejerce una mayor influencia en la satisfacción de los empleados que la justicia procedimental, mientras que esta última tiende a afectar el compromiso del empleado con la organización, la confianza que tiene en su jefe y su intención de renunciar. ¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes? Ellos deben considerar la posibilidad de compartir abiertamente la información sobre la forma en que se toman las decisiones de asignación, seguir procedimientos congruentes y sin sesgos, y realizar esfuerzos similares para incrementar la percepción de justicia procedimental. Al aumentar la percepción de justicia procedimental, es probable que

los empleados tengan una opinión positiva de sus jefes y de la organización, incluso si están insatisfechos con el salario, los ascensos y otros resultados personales.

En suma, en el enfoque de esta teoría, la motivación está influida por el juicio subjetivo del individuo sobre lo justo que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con la recompensa de otros. Ver Tabla 1, siguiente.

**Tabla 1: Teoría de la equidad**

Comparación de la proporción recibida	Evaluación del empleado	Efecto en el desempeño
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} < \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa insuficiente)	Insatisfacción Baja producción Abandono trabajo
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} = \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Equidad	Conservación mismo nivel de producción
$\frac{\text{Resultados de A}}{\text{Aportaciones de A}} > \frac{\text{Resultados de B}}{\text{Aportaciones de B}}$	Inequidad (recompensa en exceso)	Trabajo más intenso Desestimar recompensa

<sup>a</sup> La persona A es el empleado y la persona B es otro individuo importante o referente.

FUENTE: Robbins, S.P. y Coulter, M. 2014. *Administración*. p.516

#### e. Teoría de las expectativas

Otro enfoque, que muchos consideran va más allá de explicar cómo se motivan las personas, es la *teoría de la expectativa*. El psicólogo Victor H. Vroom, quien sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor. En detalle, la *teoría de la expectativa de Vroom* indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

Donde *fuerza* es la fortaleza de la motivación de una persona, *valor* es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y *expectativa* es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. Si una persona es indiferente respecto de

lograr una meta determinada, el valor es cero; y es negativa cuando, en cambio, opte por no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá *tanto* del valor *como* de la expectativa. Más aún, un motivo para realizar cierta acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más; por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar duro para elaborar un producto por un valor en la forma de pago, o un gerente estaría dispuesto a esforzarse por lograr las metas de la compañía en marketing o producción por un valor de promoción o pago. (Koontz et al, 2012)

La teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones, que pueden verse en la Figura 9 de la página 28:

- La *expectativa o relación entre el esfuerzo y el desempeño*, que es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado.
- La *instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa*, que es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado.
- La *valencia o atractivo de la recompensa*, que es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo.

La clave de la teoría de las expectativas consiste en comprender la meta de un individuo y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la satisfacción de la meta individual. La teoría hace hincapié en los beneficios o recompensas. Como resultado, debe creerse que las recompensas que ofrece una organización se ajustan a los deseos del individuo.

La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal que explique qué es lo que motiva a los individuos y, por lo tanto, insiste en que los gerentes deben comprender

por qué los empleados consideran muy atractivos o poco atractivos ciertos resultados. Después de todo, lo que se quiere es recompensar a los individuos con las cosas que ellos consideran positivas. Asimismo, la teoría de las expectativas destaca las conductas esperadas. ¿Los empleados saben qué es lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados?

Finalmente, la teoría se relaciona con las percepciones. La realidad es irrelevante. La forma en que el individuo percibe el desempeño, la recompensa y los resultados de la meta (y no los resultados por si mismos) determinarán su motivación (nivel de esfuerzo). (Robbins y Coulter, 2014)

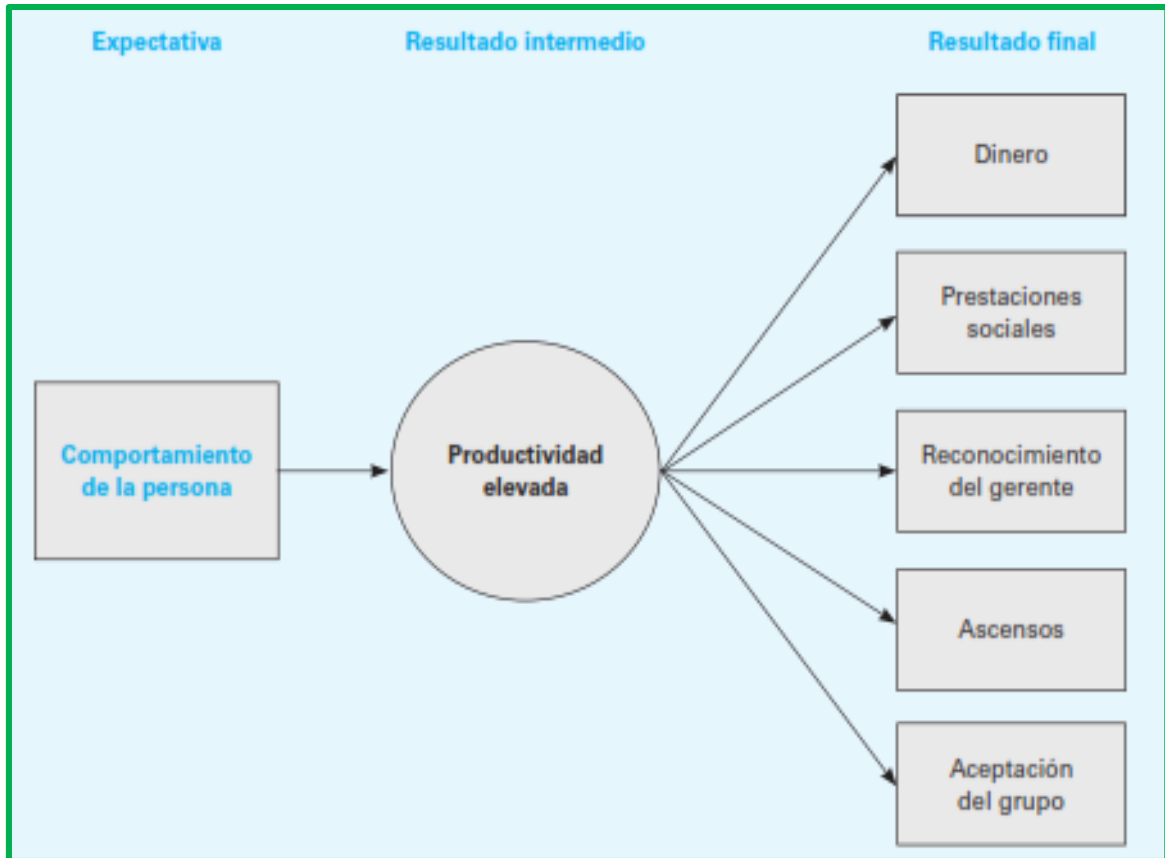


**Figura 9: Teoría de las expectativas**

FUENTE: Robbins, S.P. y Coulter, M. 2014. *Administración*. p.517

La organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas estén altamente motivadas por las recompensas que se ofrecen por su trabajo. En otras palabras, la organización debe crear un esquema de trabajo en el cual las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización e incluir las recompensas o ganancias que desean las personas.

La figura 10 de la página 29 siguiente, muestra la relación entre la expectativa y la instrumentalidad. Así, si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final. (Chiavenato, 2009)



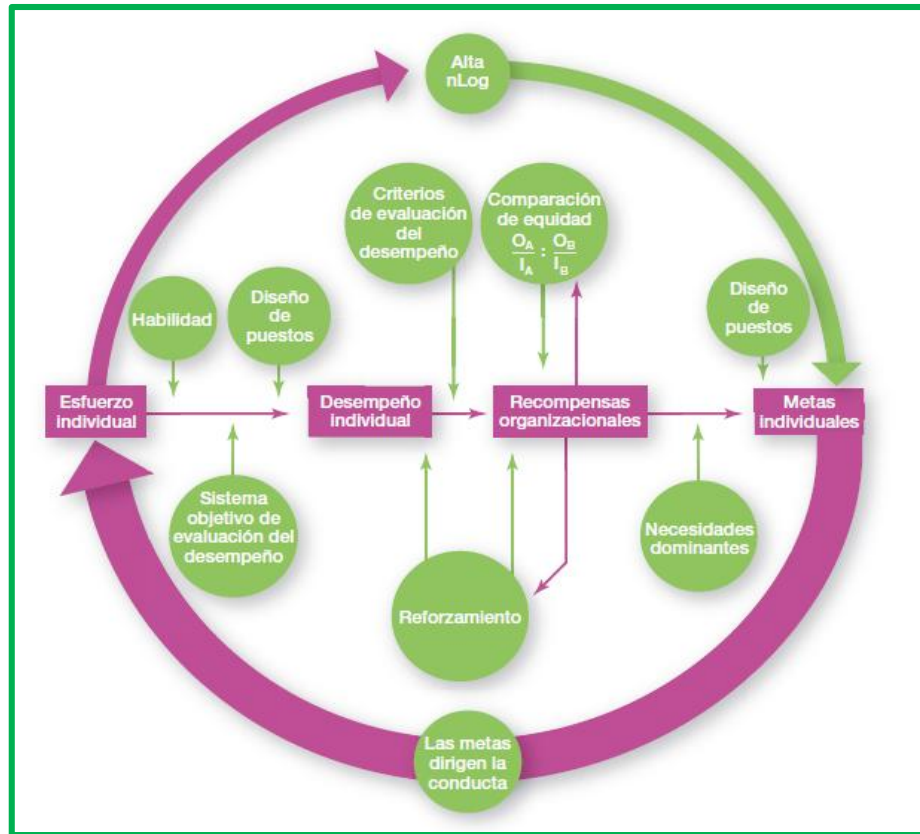
**Figura 10: Expectativa e instrumentalidad**

FUENTE: Chiavenato, I. 2009. *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. p. 252.

Muchas de las ideas detrás de las teorías contemporáneas de la motivación son complementarias. Usted sabrá cómo motivar a las personas si entiende cómo se integran las teorías. En la figura 11 de la página 30 siguiente se presenta un modelo que integra gran parte de lo que se conoce acerca de la motivación. Este modelo ha sido elaborado por Robbins y Coulter (2014), y tiene como fundamento el modelo de las expectativas.

Siguiendo el modelo, iniciando a la izquierda, se observa una flecha hacia el recuadro del esfuerzo individual, la cual proviene de las metas individuales. En consistencia con la teoría del establecimiento de metas, esta relación entre metas y esfuerzo ilustra que las metas dirigen la conducta. La teoría de las expectativas predice que un empleado realizará un mayor esfuerzo si percibe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de las metas personales. Cada una de esas relaciones, a su vez, recibe la influencia de ciertos factores.





**Figura 11: Integración de las teorías contemporáneas de la motivación**  
 FUENTE: Robbins, S.P. y Coulter, M. 2014. *Administración*. p.518

En el modelo se puede ver que el nivel de desempeño individual no está determinado únicamente por el nivel de esfuerzo individual, sino también por la habilidad que tiene la persona para desempeñarse y si la organización cuenta con un sistema justo y objetivo para evaluar el desempeño. La relación entre desempeño y recompensa será más fuerte si el individuo percibe que se recompensa el desempeño (y no la antigüedad, el favoritismo o algún otro criterio). El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y la meta. Las teorías tradicionales de las necesidades entran en juego en este punto. El nivel de motivación será elevado dependiendo del grado en que las recompensas que reciba un individuo por su alto desempeño satisfagan las necesidades dominantes que son congruentes con sus metas individuales. Si se observa con mayor detalle el modelo, podemos ver que toma en cuenta las teorías de la necesidad de logro, del reforzamiento, de la equidad y del modelo de las características del puesto. El individuo con alta necesidad de logro no se siente motivado por la evaluación que hace la compañía de su desempeño o por las recompensas que le proporciona; de ahí que la persona con alta necesidad de logro (nLog)

pase del esfuerzo a las metas individuales. Recuerde que estas personas tienen una motivación interna, siempre y cuando los trabajos que realicen les proporcionen retroalimentación e impliquen responsabilidad personal y riesgos moderados. No les afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, o entre recompensas y metas.

En el modelo se observa la teoría del reforzamiento cuando se reconoce que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si los gerentes han diseñado un sistema de recompensas que los empleados consideran que “ofrece beneficios” por un buen desempeño, las recompensas reforzarán y alentarán un buen desempeño continuo. Las recompensas también juegan un papel importante en la teoría de la equidad. Los individuos compararán las recompensas (resultados) que obtienen por sus aportaciones o sus esfuerzos con la proporción de aportaciones-resultados de otros individuos importantes. De haber inequidades, podría verse afectado el esfuerzo invertido.

Finalmente, se puede observar el modelo de las características del puesto-MCP en este modelo integral. Las características de la tarea (diseño del puesto) influyen en la motivación laboral en dos lugares. Primero, los puestos que están diseñados a partir de las cinco dimensiones laborales suelen producir un mayor desempeño laboral real, ya que la motivación del individuo será estimulada por el trabajo en sí mismo, es decir, aumentan la relación entre el esfuerzo y el desempeño. En segundo lugar, los puestos que están diseñados a partir de las cinco dimensiones laborales también aumentan el control que tiene el empleado sobre elementos clave de su trabajo. Por lo tanto, los puestos que ofrecen autonomía, retroalimentación y características similares de la tarea ayudan a satisfacer las metas individuales de los empleados que desean tener mayor control sobre su trabajo. (Robbins y Coulter, 2014)

### **2.2.5 LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

La satisfacción laboral, se puede definir de manera muy genérica, como *la actitud general de la persona hacia su trabajo*. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir

con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo. (Amorós, 2016)

De otro modo, Robbins y Judge (2013) manifiestan *que la satisfacción laboral es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características del que se desempeña*. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.

En tal sentido, el reconocimiento de que la satisfacción del personal es una ventaja competitiva para toda empresa y que propiciar que este participe aportando su caudal de ideas conocimientos y experiencias es una de las mejores formas para alcanzar la excelencia empresarial, es ya una verdad bastante reconocida aunque poco aplicada. Es evidente que la satisfacción y la participación de los trabajadores no son solo variables que conducen al éxito sino que ambas se encuentran altamente vinculadas. (Manene, 2012).

*La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Se define como la actitud general de un individuo hacia su empleo. La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr la satisfacción laboral. El nivel de satisfacción en el trabajo depende de la comparación entre lo que tengo y lo que quiero. La satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. La satisfacción no es estrictamente proporcional a lo que uno recibe. Así tenemos que un bajo nivel de satisfacción se traduce en comportamientos visibles dentro de la empresa como son el absentismo y la rotación, las quebras de la salud física y mental, la mala calidad, reivindicaciones, conflictos, etc. (Manene, 2012).*

A su vez, Helriegel et al (2009), manifiesta que la motivación *es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos*. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos

productivos —como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra— y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo. La satisfacción *es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta*. Muchos administradores suponen que la motivación de los empleados está vinculada a la satisfacción que sienten. Como dice el adagio: “Un trabajador contento es un trabajador productivo”.

Al respecto, Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. (Chiavenato, 2009).

Así, las formas en que los empleados demuestran su insatisfacción son:

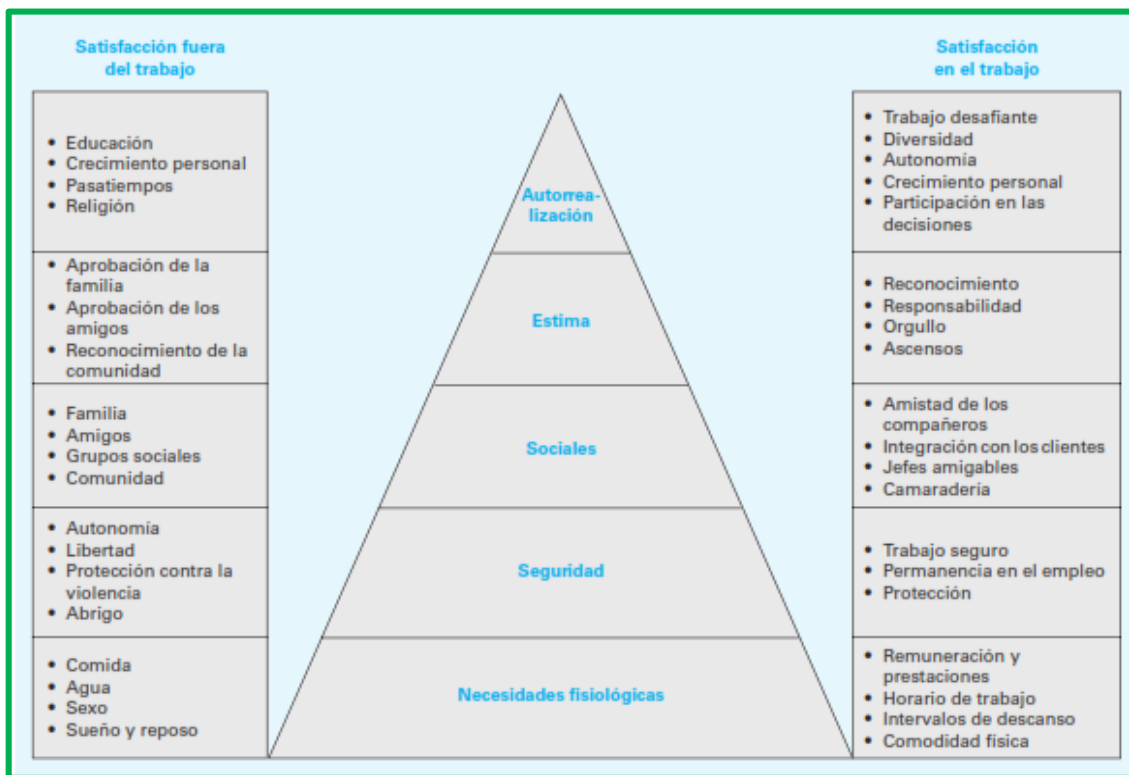
- **Salida:** Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo.
- **Expresión:** Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.
- **Lealtad:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.
- **Negligencia:** Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoren.

En resumen los comportamientos de salida y de negligencia comprenden las variables de productividad, rotación y ausentismo. Este modelo además añade la expresión y la lealtad, que constituyen los comportamientos constructivos que permiten que las personas aguanten aquellas situaciones no satisfactorias o restablezcan las condiciones de trabajo satisfactorias. (Amorós, 2016).

La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción. Un individuo muy motivado

puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar en claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

Por consiguiente, si se toma en cuenta el argumento de la teoría de Maslow: *Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento, se puede apreciar las implicaciones de esta teoría en la satisfacción o insatisfacción del trabajador. Ver Figura 12 siguiente.*



**Figura 12: Las necesidades de Maslow y sus implicaciones.**

FUENTE: Chiavenato, I. 2009. *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.* p. 243.

Asimismo, Robbins y Judge (2013) señalan respecto a la satisfacción laboral y su relación con el desempeño en el trabajo que como muchos estudios han concluido, es probable que los trabajadores felices sean más productivos. No obstante, algunos investigadores solían creer que era un mito la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es bastante alta. Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontrarán

razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

## **2.2.6 LA CAPACITACIÓN LABORAL.**

En tiempos de cambios constantes e implementación de nuevas tecnologías, es importante que los colaboradores *estén en permanente perfeccionamiento* para no ser superados por la competencia. Por tanto, la capacitación es una herramienta que no sólo beneficia a los colaboradores, es también un beneficio para la empresa, ya que al tener dentro de sus propias filas a profesionales competitivos y capaces, es posible realizar *planes de sucesión* con colaboradores que ya conocen las políticas y objetivos de la compañía. Esto se traduce en grupos de trabajo duraderos y leales con la organización.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

### **a. Concepto de capacitación.**

La relevancia del tema obliga a manejar un concepto práctico de capacitación y a conocer los objetivos que ésta pretende alcanzar, al operar programas de formación en el interior de las unidades productivas. En tal sentido, la capacitación se define como:

- En términos generales, es otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores. (Franklin et al, 2012)
- Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2009)

De acuerdo con Servir (2016), uno de los aspectos más importantes para que las personas estén satisfechas con sus trabajos es que utilicen al máximo sus conocimientos y habilidades para hacer contribuciones realistas a sus organizaciones. El objetivo principal de la capacitación es lograr que los empleados contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de esta, pretendiendo lograr de parte de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y las de la organización. En tal sentido define la capacitación como:

- “Proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Los tipos de capacitación son Formación Laboral y Formación Profesional. Ambos se desarrollan a través de Acciones de Capacitación.” (Servir, 2016)

**b. Actores internos de la capacitación en la gestión pública del Estado.**

- *Comité de Planificación de la Capacitación:* Responsable de asegurar que la planificación de la capacitación responda a los objetivos estratégicos de la entidad y de generar condiciones favorables para la adecuada implementación de las Acciones de Capacitación.
- *Oficinas de Recursos Humanos - ORH Órgano,* unidad orgánica o la que haga sus veces, que se encarga de ejecutar e implementar las normas y lineamientos dictados por SERVIR. Conduce la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación, de acuerdo a lo previsto en el artículo 12 del Reglamento General de la Ley. Asimismo, emite lineamientos internos sobre el proceso de capacitación en concordancia con lo establecido por SERVIR.
- *Servidores civiles:* Comprende a los servidores del régimen de la Ley del Servicio Civil organizados en los siguientes grupos: funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias. Comprende, también, a los servidores de todas las entidades, independientemente de su nivel de gobierno, cuyos derechos se regulan por los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de carreras especiales de acuerdo con la Ley y a los contratados bajo el régimen especial del Decreto Legislativo N° 1057. Los servidores

civiles que acceden a Acciones de Capacitación registradas en el Plan de Desarrollo de las Personas, se denominan beneficiarios de capacitación, los cuales tienen la obligación de aceptar las capacitaciones, salvo caso fortuito o fuerza mayor sustentado por el responsable del órgano o unidad orgánica al que pertenece el servidor. Los beneficiarios de capacitación deben cumplir con los compromisos o penalidades previstos en los numerales 6.4.2.3 y 6.4.2.4 de la presente Directiva.

- *Titular de la entidad:* Para efectos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se entiende que el titular de la entidad es la máxima autoridad administrativa de una entidad pública. En el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, la máxima autoridad administrativa es el Gerente General del Gobierno Regional y el Gerente Municipal, respectivamente. El titular de la entidad o la autoridad que de conformidad con los documentos de gestión tenga la atribución para aprobar planes institucionales, aprueba el Plan de Desarrollo de las Personas. Corresponde a dicha autoridad prever los recursos presupuestales para su financiamiento.
- *Órganos y unidades orgánicas de la entidad:* Estos completan la Matriz de Requerimientos de Capacitación de acuerdo al asesoramiento que brinde la ORH. El responsable de cada órgano o unidad orgánica es responsable de la información contenida en dicha Matriz. (Servir, 2016)

### **c. Objetivos de la capacitación.**

La capacitación es utilizada para enseñar habilidades que requieren los empleados para desempeñar su trabajo.

El desarrollo administrativo debe tomar un enfoque de sistema abierto que responda a las necesidades y exigencias del ambiente externo. Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación. Requiere mediciones contra estándares y una identificación sistemática de necesidades y objetivos de capacitación.

En general el desarrollo de objetivos incluye:

1. Un incremento de conocimientos.
2. El desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración.
3. Adquisición de habilidades.
4. Mejora del desempeño administrativo.
5. El logro de los objetivos de la empresa. (Koontz et al, 2012)



Estos objetivos genéricos para las entidades del sector público peruano, de acuerdo con Servir (2016), al considerar que la capacitación incide fuertemente en el cambio y mejoramiento de la organización, debe orientar sus esfuerzos al logro de objetivos que le permitan lograr dichos cambios. De esta manera, los objetivos son:

### **Objetivos Generales**

- Alcanzar los objetivos de la Organización, de corto y largo plazo.
- Aumentar la productividad laboral.
- Elevar el nivel de satisfacción personal.
- Contribuir a una fluida adaptación a los cambios.

### **Objetivos específicos**

#### Para el desarrollo de la empresa:

- Solucionar problemas productivos, administrativos, u otros cuando sea su competencia.
- Adaptar a la empresa a los avances tecnológicos.
- Preparar a los trabajadores conforme al plan de RR.HH. de la empresa.
- Prever oportunamente los problemas, por falta de capacitación.
- Apoyar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

#### Para el desarrollo del trabajador:

- Contribuir a la ubicación y adaptación del trabajador a su puesto de trabajo y a la organización.
- Nivelar los conocimientos técnicos y las destrezas básicas.
- Orientar y motivar a los trabajadores para que, por medio de la capacitación, logren su desarrollo personal.
- Evaluación de los resultados. (Servir, 2016)

### **d. Etapas de la capacitación.**

Para el éxito de la capacitación es necesario que esta se encuentre bien estructurada en términos de su desarrollo, para estos efectos se distinguen cuatro etapas o procesos:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Diseño del programa de capacitación.
- Ejecución del programa de capacitación.

- Evaluación de los resultados.

**1) Detección de necesidades de capacitación:** Los directivos de las organizaciones siempre deben estar atentos a las señales de los empleados respecto a necesidades de capacitación. Creciente número de rechazos, de desperdicios, de accidentes, mala calidad de los productos, pueden ser algunas de esas señales. Los pasos a seguir para detectar estas necesidades son:

- Análisis organizacional: este análisis coloca el énfasis en el estudio global de la organización, sus objetivos y sus recursos y la forma como se relacionan con la visión y misión de la empresa.

- Análisis de los recursos humanos: se deberá determinar los comportamientos, actitudes y competencias para alcanzar los objetivos organizacionales. Este análisis se enfoca en las personas en su posición actual y futura.

- Análisis de cargos: revisión de los requisitos para ocupar un cargo, especificaciones y cambios en los cargos.

**2) Diseño del programa de capacitación:** El programa comprende tanto a los instructores como a los trabajadores dependiendo de las necesidades. Deberá contener, además, los métodos de capacitación y los contenidos del mismo, los objetivos, instructores, locales y tiempos involucrados. Los participantes deberán percibir el programa como interesante y relevante para sus aspiraciones.

**3) Ejecución del programa de capacitación:** La implementación del programa de capacitación implica determinar su conducción y aplicación a través de gerencia de línea, staff, o terceros, como asimismo, las técnicas educativas a implementar. Estas pueden ser:

En cuanto al uso: orientadas hacia el contenido (conferencia, instrucción programada), orientadas hacia el proceso (dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos), mixtas (estudios de casos, juegos y simulaciones, conferencias y técnicas diversas en el sitio de trabajo).

En cuanto al tiempo (época): antes del ingreso a la empresa (programa de inducción o de integración a la empresa), después del ingreso a la empresa (entrenamiento en el sitio de trabajo o por fuera del sitio de trabajo, fuera del servicio).

En cuanto al sitio de trabajo: en el sitio de trabajo (entrenamiento en tareas, rotación de cargos, enriquecimiento de cargos), fuera del sitio de trabajo (clases, películas, debates, simulaciones, juegos).

**4) Evaluación de los resultados:** El impacto de la capacitación en la organización debe medirse en función de los resultados obtenidos. La evaluación debe comprender aspectos como:

4.1 Evaluación en el nivel organizacional:

- Mejoramiento de la imagen.
- Mejoramiento del clima.
- Mejoramiento relación empresa empleados.
- Mejoramiento atención a clientes.
- Manejo del cambio e innovación.

4.2 Evaluación a nivel de recursos humanos:

- Reducción de la rotación y ausentismo.
- Aumento en la eficiencia personal.
- Aumento de conocimientos.
- Cambios de actitud y comportamientos.

4.3 Evaluación en el nivel de los cargos:

- Ajuste de las personas a los requisitos del cargo.
- Reducción del índice de accidentabilidad.

4.4 Evaluación en el nivel de entrenamiento:

- Cumplimiento de los objetivos del entrenamiento.
- Retorno sobre la inversión del entrenamiento. (Servir, 2016)

**e. Estrategias de capacitación.**

Servir (2016), establece como estrategias básicas de capacitación:

- Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.
- Rotación de puestos: Con el propósito de proporcionar a sus empleados experiencias en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función.
- Relación experto aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz.
- Actuación o sociodrama: La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades.

- Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas.
- Lecturas, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

## **2.2.7 EL DESEMPEÑO LABORAL.**

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar esta gestión adecuadamente. Ello favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito y al logro de los propósitos definidos por la organización. (Vecino, 2007)

### **a. Concepto del desempeño.**

Según Chiavenato (2014) define el *desempeño*, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen *desempeño laboral* es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

También se define el *desempeño laboral* como: 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. Se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y

las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. (EcuRed, 2017)

## **b. Evaluación del desempeño.**

En el pasado, la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

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

La mayoría de los gerentes consideran que un buen desempeño implica obtener buenos resultados en las primeras dos dimensiones y evitar la tercera. El individuo que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros, no sería considerado un buen trabajador en la mayoría de las organizaciones; por otro lado, incluso el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado. (Robbins y Judge, 2013).

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos.

- **Resultados de la tarea Individual.** Si los fines son más importantes que los medios, entonces la administración debería evaluar los resultados de la tarea del empleado, como la cantidad producida, los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta, o bien, el volumen general de ventas en el territorio, el incremento en el monto obtenido por las ventas y el número de cuentas nuevas obtenidas en el caso de un vendedor.
- **Conductas.** Es difícil atribuir resultados específicos a las acciones de individuos que ocupan puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales forman parte del esfuerzo de un grupo. Se podría evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero si es difícil identificar la contribución de cada uno de sus miembros, entonces a menudo la gerencia evaluará la conducta del empleado. Un gerente de planta podría ser evaluado con respecto a la rapidez con que envía los informes mensuales o su estilo de liderazgo, mientras que se evaluaría a un vendedor con base en el promedio de llamadas que realiza al día o por el número de días en un año que se ausentó por enfermedad.

Las conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a aquellas que están directamente relacionadas con la productividad individual. Como se dijo en el análisis sobre el comportamiento de ciudadanía organizacional, ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales son acciones que hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia, y es frecuente que se tomen en consideración en las evaluaciones del desempeño del trabajador.

- **Rasgos.** El conjunto más débil de criterios es el que corresponde a los rasgos individuales, ya que son los menos relacionados con el desempeño laboral. Tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia podrían relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería ingenuo ignorar el hecho de que las organizaciones aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral. (Robbins y Judge, 2013).

Por otro lado, conforme a la definición contenida en el numeral 6.1.4 de la Directiva N° 002-

2014-SERVIR/GDSRH, es el subsistema de gestión del rendimiento el que se encarga de la evaluación del desempeño laboral en las entidades públicas. En este subsistema se identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. La finalidad de este subsistema es identificar las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, a consecuencia de ello, mejorar el servicio que brinda la entidad a la comunidad. Este subsistema contempla el proceso de evaluación del desempeño como central y consiste en apreciar de manera objetiva y demostrable el rendimiento del servidor civil en la búsqueda de sus funciones. Pero fundamentalmente se encuentra orientado a promover la mejora continua de las personas y consecuentemente en el servicio público que brindan. (Servir, 2016)

Con la finalidad de implementar este subsistema de recursos humanos se promulgó la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 277-2015-SERVIR-PE, Directiva que desarrolla el Subsistema de Gestión de Rendimiento.

La mencionada Directiva ha sido complementada con la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 031-2016-SERVIR/PE75, que aprueba el «Manual de Gestión de rendimiento» y la «Guía Metodológica del evaluador».

Los principales aspectos a destacar en la mencionada Directiva son los siguientes:

- a)** Toda entidad debe contar con un comité institucional de evaluación y un plan de evaluación anual.
- b)** El sistema de gestión de rendimiento se estructura a través de cuatro componentes sistemáticamente integrados: el ciclo de gestión del rendimiento, roles y responsabilidades, metodología y factores de evaluación.
- c)** El ciclo de gestión de rendimiento es un proceso integral, continuo y sistemático de carácter anual que a su vez se encuentra estructurado en etapas como la planificación, establecimiento de metas y compromisos, finalmente el seguimiento de dichas metas y compromisos.
- d)** En lo referente a las responsabilidades, corresponde a las Oficinas de Recursos Humanos el funcionamiento del subsistema en su respectiva entidad y a SERVIR regular la implementación del subsistema.

- e) La metodología que se utiliza para la evaluación se basa en la segmentación de los servidores en los siguientes grupos: directivos, mandos medios, personal ejecutor y personal operador y de asistencia. La segmentación de las entidades con 20 servidores civiles, entidades con más de 20 servidores civiles y entidades que cuentan con un sistema de gestión de rendimiento sin importar el número de servidores civiles.
- f) Los factores de evaluación son las metas y compromisos que se fijan en la etapa de establecimiento de metas y compromisos. Respecto de la primera pueden dividirse en metas individuales y metas grupales mientras que los compromisos pueden ser transversales o generales y específicos.
- g) Entre los principales derechos de los servidores evaluados se encuentran: el derecho a ser evaluado, a solicitar la revisión de metas y compromisos asumidos, a solicitar la confirmación y recurrir en apelación su calificación, establecer con su evaluador un plan de mejora, y finalmente acceder a formación laboral en caso ser calificado como personal sujeto a observación.
- h) De acuerdo al artículo 44° del Reglamento General de la Ley General del Servicio Civil, la calificación obtenida por un servidor en el proceso de evaluación de desempeño puede ser: rendimiento distinguido, buen rendimiento, rendimiento sujeto a observación y desaprobado.
- i) La Directiva es de obligatorio cumplimiento para las entidades que vienen implementado el subsistema de gestión del rendimiento. (Servir, 2016)

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Acciones de capacitación.** Procesos y actos que buscan el desarrollo profesional y técnico de las personas al servicio del Estado. La capacitación deberá contribuir a la mejora de la calidad de los servicios y actividades del Estado. Se consideran como acciones de capacitación, la formación profesional y la formación laboral. (Servir, 2011)

**Autoadministración.** Los administradores pueden utilizar los principios del establecimiento de metas y el reforzamiento para modificar la conducta y el desempeño de los empleados y éstos los pueden usar de la misma manera. (Hellriegel et al. 2009).

**Autoestima.** *Es la medida en que una persona se considera valiosa y meritoria.* Las



personas desarrollan, mantienen y en ocasiones modifican sus opiniones acerca de sus conductas, capacidades, apariencia y valor. Estas autoevaluaciones generales reflejan respuestas a personas y situaciones, a éxitos y fracasos, así como a las opiniones de otros. (Hellriegel et al. 2009).

**Brecha.** Es la diferencia entre las competencias contenidas en el perfil del puesto y las del ocupante del puesto. (Servir, 2011)

**Capacitación interinstitucional y pasantías.** Capacitación en el trabajo teórica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado en otra entidad pública. Dicha capacitación es impartida durante la jornada laboral y debe ser supervisada por personal designado para tal fin dentro de la entidad donde se estuviere recibiendo la capacitación. Esta última exigencia no se aplica en el caso de pasantías internacionales. (Servir, 2011)

**Competencias.** Características personales que se traducen en comportamientos observables para el desempeño laboral que supera los estándares previstos. Se refieren específicamente a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio del Estado. (Servir, 2011)

**Descripción del puesto.** Parte de la estructura del puesto en donde se establecen las relaciones, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo que corresponden al puesto. (Servir, 2011)

**Desempeño de la tarea.** La combinación de eficacia y eficiencia al realizar las tareas fundamentales del puesto. (Robbins y Judge, 2013)

**Evaluación del Desempeño.** Instrumento de gestión para la mejora continua de la calidad del desempeño de las personas al servicio del Estado. Existen dos tipos de evaluación que son complementarias: i) de medición de competencias y ii) de logro de metas. (Servir, 2011)

**Extinción.** La extinción se refiere a que no se presenta consecuencia alguna, ni reforzamiento positivo ni castigo, después de que se presenta una conducta. Por lo general, la extinción se presenta cuando se elimina el reforzamiento positivo que antes había

resultado de esa conducta. Como la conducta ya no produce un reforzamiento, entonces el empleado deja de ejecutarla. (Hellriegel et al. 2009).

**Expectativa.** Se refiere a que una persona calcula la probabilidad de que cierto grado de esfuerzo la llevará al resultado de la conducta o al desempeño que pretende. El esfuerzo se entiende como la cantidad de energía física y/o mental que se dedica al desempeño de una tarea o al aprendizaje de algo nuevo. (Hellriegel et al. 2009).

**Falta de productividad.** Acciones que dañan de manera activa a la organización, como el robo, las conductas agresivas hacia los compañeros y llegar tarde o ausentarse. (Robbins y Judge, 2013)

**Formación laboral.** Incluye la capacitación teórica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado en la entidad en la que laboran y que es impartida durante la jornada laboral. Dicha capacitación debe ser supervisada por personal designado para tal fin dentro de la entidad donde las personas al servicio del Estado estuvieran recibiendo la capacitación. (Servir, 2011)

**Formación profesional.** Incluye postdoctorados, doctorados, maestrías y/o cursos de actualización impartidos por centros, o centros con sede en el extranjero o por especialistas, según sea el caso. (Servir, 2011)

**Organización:** unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. (Robbins y Judge, 2013)

**Necesidades de orden inferior.** Aquellas que se satisfacen de manera externa, como las necesidades fisiológicas y de seguridad. (Robbins y Judge, 2013)

**Necesidades de orden superior.** Aquellas que se satisfacen internamente, como las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. (Robbins y Judge, 2013)

**Perfil del puesto.** Parte de la estructura del puesto en donde se definen los requisitos que

debe cumplir el ocupante para desempeñar las funciones que el puesto requiere. Se dividen en: a) formación académica, b) experiencia, c) habilidades técnicas y d) competencias y/o destrezas. (Servir, 2011)

**Puesto.** Conjunto de requisitos mínimos que debe reunir y funciones generales que se le asignan a una persona en la entidad. (Servir, 2011)

**Reforzamiento positivo.** El reforzamiento positivo incrementa la probabilidad de que se repita la conducta cuando se crea una consecuencia placentera. Toda recompensa que fomenta que un individuo repita una conducta se puede clasificar como un reforzamiento positivo. Algunos reforzamientos positivos comunes que usan las organizaciones son los elogios, el reconocimiento de los logros y los aumentos de sueldo. (Hellriegel et al. 2009).

**Reforzamiento negativo.** Los empleados experimentan un reforzamiento negativo cuando participan en una conducta porque esperan evitar las consecuencias negativas en el futuro. Observe que el castigo, el reforzamiento positivo y la extinción sólo se pueden usar después de que una conducta ha ocurrido. (Hellriegel et al. 2009).

## II. MATERIALES Y MÉTODOS

### 3.1 LUGAR DE INVESTIGACIÓN

El estudio se desarrolló en la Universidad Nacional Agraria La Molina, (UNALM), Oficina de Estudios, ubicado en el Distrito de La Molina, Provincia de Lima, Departamento de Lima, PERU.

### 3.2 MATERIALES

Los materiales utilizados en el desarrollo de la presente investigación fueron:

- **Documentos impresos:** Libros, revistas, documentos e informes proporcionados por la Oficina de Estudios de la UNALM, Formatos de cuestionarios de encuesta.
- **Documentos virtuales:** Libros, revistas, documentos e informes proporcionados por la Oficina de Estudios de la UNALM.
- **Equipo:** 01 computadora Pentium 4 de 3 Ghz, memoria RAM 0.99 GB, disco duro de 140 MB.
- **Suministros:** 1 millar de papel bond de 80 grs. tamaño A4; 02 tóners para impresora; 06 CD's; 01 USB, lápices y lapiceros.
- **Software:** Sistema operativo Windows 10; Procesadores de texto: Microsoft Office Word 2013; Procesadores de datos: Microsoft Office Excel 2013; Internet: Microsoft Internet Explorer versión 6.0.
- **Servicios:** Internet, impresiones, fotocopias, teléfono.

### 3.3 MÉTODOS.

#### 3.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Esta investigación ha seguido las pautas de tipo **descriptivo-explicativo** porque utiliza el conocimiento a través de conceptos, procesos y procedimientos que se aplican en una Universidad del Estado para lograr resultados favorables y satisfactorios.

- a. **Descriptivo:** describe los diversos hechos o acciones e incidentes en la realidad problemática las mismas que se constituyeron en las causas incidentes que motivaron la necesidad de desarrollar la presente investigación.
- b. **Explicativo:** la formulación de la realidad problemática conllevó necesariamente una explicación detallada del fundamento del hecho que materializa la investigación. Los estudios de alcance explicativo pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian. (Hernández, 2014).

#### 3.3.2 HIPÓTESIS.

##### a. Hipótesis general.

Los niveles de motivación y satisfacción laboral inciden en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

##### b. Hipótesis secundarias.

- El nivel de motivación laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es *Parcial Motivación Laboral*.
- El nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es *Parcial Satisfacción Laboral*

- El nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es *Bueno*.
- El plan de motivación y satisfacción laboral propuesto posibilitará incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- El plan de capacitación propuesto posibilitará incrementar el nivel desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

### 3.3.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.

- **Variables independientes (X1):** Motivación laboral
- **Variables independientes (X2):** Satisfacción laboral
- **Variable dependiente (Y):** Desempeño laboral

### 3.3.4 DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES.

**Tabla 2: Definición operacional de las variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Independiente X1: Motivación laboral</b>	“El deseo del trabajador por hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la Organización, condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins y Coulter, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario.</li> <li>• Prestaciones.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Ambiente laboral.</li> <li>• Aspiraciones personales.</li> </ul>
<b>Independiente X2: Satisfacción laboral</b>	La satisfacción laboral es la actitud general de la persona hacia su trabajo.(Amorós,2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del trabajo.</li> <li>• Expectativas de exigencias del trabajo.</li> <li>• Expectativas entre esfuerzo y desempeño</li> </ul>
<b>Dependiente Y: Desempeño laboral</b>	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. (EcuRed, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias generales.</li> <li>• Competencias jerárquicas.</li> <li>• Competencias sociales.</li> <li>• Competencias de Proyección laboral.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

### **3.3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación es de tipo no experimental, transversal o transeccional pues los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. No experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos, se observan situaciones ya existentes. El diseño transeccional descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población. (Hernández, 2014)

### **3.3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

La población objeto del presente estudio, estuvo conformada por 32 empleados: Asistentes administrativos, secretarias, técnicos administrativos, auxiliares, soporte técnico, analistas de sistemas, personal de limpieza, pertenecientes a la Oficina de Estudios de la UNALM. Dada la cantidad de personas de la población la encuesta se aplicó de modo censal, por lo que no fue necesario determinar un tamaño de muestra.

### **3.3.7 INSTRUMENTOS DE COLECTA DE DATOS.**

Las técnicas que se utilizaron en la realización del estudio fueron:

#### **a. Análisis documental**

Mediante el cual se revisaron la bibliografía relacionada con el tema problema de investigación, los archivos, libros, páginas web y documentos teóricos relacionados con el tema problema de investigación y sus variables.

#### **b. Encuesta**

Mediante la técnica de la encuesta se aplicó dos cuestionarios: uno para las variables independientes: motivación y satisfacción laboral y otro para la variable dependiente: desempeño laboral. El primer instrumento mide el grado de motivación y satisfacción del trabajador, mientras que el segundo instrumento evalúa el desempeño laboral de los mismos. A continuación se detallarán ambos instrumentos:

- **Cuestionario sobre Motivación y Satisfacción Laboral.**

El cuestionario sobre motivación y satisfacción laboral compuesto por 33 preguntas cerradas, de tipo dicotómicas y una pregunta de opción múltiple. La encuesta estuvo compuesta por tres partes, en la primera parte se solicitó información de carácter general, la segunda parte tuvo como objetivo obtener información que permitiera identificar los principales factores que influyen ya sea de manera positiva o negativa en la motivación de los servidores de la Oficina de Estudios, finalmente, en la tercera parte se buscó identificar los factores que producen ya sea una alta o una baja satisfacción laboral en estos servidores. Ver Anexo 2.

- **Cuestionario sobre Desempeño Laboral.**

Se utilizó un cuestionario para medir el desempeño laboral compuesto de 5 niveles de calificación y 9 factores tanto para el personal administrativo Profesional como Técnico y para el personal de Contrato Administrativo de Servicios - CAS compuesto de 6 factores y la calificación es de 4 a 20 puntos. Ver Anexo 3.

### **3.3.8 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS.**

El proceso de obtención y análisis de datos e información comprendió las fases siguientes:

- **Fase de campo:** en la que se realizaron la toma y registro de los datos. Se recolectó la información documental relacionada con el problema de investigación, la información pertinente mediante las entrevistas y encuestas sobre motivación y satisfacción laboral, realizada a los servidores que laboran en la Oficina de Estudios. Finalmente, se recolectó la información pertinente mediante los cuestionarios sobre el desempeño laboral.
- **Fase de gabinete:** en la cual se efectuaron el proceso de revisión y los análisis de bibliografía y documentos, los cuestionarios de encuesta, formatos de entrevistas y observación directa.



- **Elaboración de la información:** esta se realizó mediante la elaboración de tablas, gráficas, figuras y textos elaborados en base a los datos recolectados, para la presentación de los resultados.
- **Discusión de los resultados:** fase en la que se comparó el marco teórico y los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 RESULTADOS.

##### 4.1.1 NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL.

Los resultados de la aplicación del Cuestionario 2 Motivación y satisfacción laboral, respecto a cada una de las preguntas sobre motivación laboral de los servidores administrativos de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, pueden apreciarse en las Tablas 3 a la 21.

**Tabla 3: Ítem 1 de la encuesta sobre motivación laboral.**

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	9	29	45
No	11	34	11
Poco	12	37	36
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>92</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 3 anterior puede observarse que, el 34 por ciento de los servidores encuestados respondió que los beneficios económicos que perciben no llegan a satisfacer sus necesidades básicas, el 37 por ciento que poco, mientras que el 29 por ciento de ellos respondió que los beneficios económicos que reciben en su empleo si satisfacen sus necesidades básicas, lo cual genera un puntaje de 92 para el ítem analizado.

A su vez, en la tabla 4 siguiente puede observarse que, el 76 por ciento de los servidores encuestados respondió que sí ha elegido mal su profesión, 12 por ciento que un poco mal, y también, 12 por ciento que no la eligió mal, alcanzando el ítem un puntaje de 136.

**Tabla 4: Ítem 2 de la encuesta sobre motivación laboral.**

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	24	76	120
No	4	12	4
Poco	4	12	12
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>136</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 5 siguiente puede observarse que, el 25 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que su trabajo actual no le permite tomar vacaciones anuales, el 28 por ciento que un poco, mientras que el 47 por ciento de ellos respondió que si les permite tener vacaciones completas, alcanzando el ítem un puntaje de 110.

**Tabla 5: Ítem 3 de la encuesta sobre motivación laboral.**

3. ¿Mi trabajo actual me permite tomar vacaciones anuales?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	15	47	75
No	8	25	08
Poco	9	28	27
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>110</b>

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 6: Ítem 4 de la encuesta sobre motivación laboral.**

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	16	50	80
No	8	25	08
Poco	8	25	24
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>112</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto a las prestaciones sociales que se brinda a los servidores, puede apreciarse en la tabla 6 anterior, que el 25 por ciento por ciento de ellos respondió que no son adecuados, 25

por ciento que son poco adecuados y el 50 por ciento que si son adecuados, logrando un puntaje de 112 para el ítem.

**Tabla 7: Ítem 5 de la encuesta sobre motivación laboral.**

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	10	31	50
No	17	53	17
Poco	5	16	15
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>82</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 7 anterior puede observarse que, el 31 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que si desea otro empleo en el lugar actual, 16 por ciento un poco, en tanto que el 53 por ciento de ellos respondió que no desea otro; alcanzando este ítem un puntaje de 82.

**Tabla 8: Ítem 6 de la encuesta sobre motivación laboral.**

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros (as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	5	15	25
No	15	48	15
Poco	12	37	36
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>76</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 8 anterior puede observarse que, el 48 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que el reconocimiento social que le tienen no es el adecuado en función de su desempeño, 37 por ciento que poco, en tanto que solo el 15 por ciento de ellos respondió que es el adecuado, consiguiendo este ítem el puntaje de 76.

A su vez, en la tabla 9 siguiente puede observarse que, el 67 por ciento de los servidores

encuestados respondió que no gana lo suficiente para atender a los que dependen de él, 15 por ciento que poco suficiente, y únicamente el 18 por ciento manifestó que gana lo suficiente, con un puntaje para el ítem de 66.

**Tabla 9: Ítem 7 de la encuesta sobre motivación laboral.**

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	6	18	30
No	21	67	21
Poco	5	15	15
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>66</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 10 siguiente puede observarse que, el 31 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que no se siente seguro y estable en su empleo, 38 por ciento que poco estable, mientras que otro 31 por ciento de ellos se siente seguro y estable; alcanzando un puntaje de 96 para el ítem.

**Tabla 10: Ítem 8 de la encuesta sobre motivación laboral.**

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	10	31	50
No	10	31	10
Poco	12	38	36
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>96</b>

FUENTE: Elaboración propia.

La tabla 11 siguiente muestra que, el 44 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que la Institución no le da oportunidades de crecimiento económico y profesional, 38 por ciento que poca oportunidad y 19 por ciento de ellos que si tiene oportunidades, con un puntaje para el ítem de 96.

**Tabla 11: Ítem 9 de la encuesta sobre motivación laboral.**

9. ¿La Institución donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	6	19	30
No	14	44	14
Poco	12	37	36
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>96</b>

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 12: Ítem 10 de la encuesta sobre motivación laboral.**

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la Institución (comisión, felicitación, otros) cuando hago un trabajo bien hecho?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	11	34	55
No	13	41	13
Poco	8	25	75
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>143</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 12 anterior puede observarse que, el 41 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que no recibe incentivos por su trabajo bien hecho, 25 por ciento que poco, en tanto que el 34 por ciento de ellos que sí recibe algún incentivo, alcanzando este ítem un puntaje de 143.

**Tabla 13: Ítem 11 de la encuesta sobre motivación laboral.**

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	21	66	105
No	3	9	03
Poco	8	25	24
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>132</b>

FUENTE: Elaboración propia.

La tabla 13 anterior muestra que, el 9 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que su trabajo actual no es interesante, 25 por ciento que poco interesante; en tanto que, el 66 por ciento de ellos que su trabajo actual es interesante; logrando el ítem un puntaje de 132.

A su vez, la tabla siguiente 14 indica que, el 6 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que no se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo, 3 por ciento que se siente con poco ánimo y energía y el 91 por ciento de ellos que se siente con ánimos y energía para realizar adecuadamente su trabajo, logrando este ítem un puntaje de 150.

**Tabla 14: Ítem 12 de la encuesta sobre motivación laboral.**

12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	29	91	145
No	2	6	02
Poco	1	3	03
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>150</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto a recibir un trato justo, en la tabla 15 siguiente puede apreciarse que el 34 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que no recibe un trato justo, 9 por ciento que poco justo, y el 57 por ciento de ellos que si recibe un trato justo; logrando este ítem un puntaje de 110.

**Tabla 15: Ítem 13 de la encuesta sobre motivación laboral.**

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	18	57	90
No	11	34	11
Poco	3	09	09
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>110</b>

FUENTE: Elaboración propia.

La siguiente tabla 16 muestra que, el 18 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que su jefe no tienen buenas relaciones con ellos, 31 por ciento que poco buenas o regulares; en tanto que, el 51 por ciento que sus jefes tiene buenas relaciones con ellos; lográndose un puntaje de 116 para el ítem.

**Tabla 16: Ítem 14 de la encuesta sobre motivación laboral.**

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	16	51	80
No	6	18	06
Poco	10	31	30
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>116</b>

FUENTE: Elaboración propia.

La tabla 17 a continuación señala que, el 6 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que las relaciones con sus compañeros no les motiva a tener un alto desempeño en su trabajo, 37 por ciento que poco; en tanto que, el 57 por ciento de ellos que si le motivan a tener un alto desempeño, alcanzando el ítem el puntaje de 128.

**Tabla 17: Ítem 15 de la encuesta sobre motivación laboral.**

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	18	57	90
No	2	06	02
Poco	12	37	36
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>128</b>

FUENTE: Elaboración propia.

A su vez, la tabla 18 siguiente señala que, el 31 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que su trabajo si es una fuente que le genera estrés, otro 31 por ciento que le genera poco estrés; mientras que, el 38 por ciento de ellos que no le genera estrés. El puntaje alcanzado por el ítem es de 92.

**Tabla 18: Ítem 16 de la encuesta sobre motivación laboral.**



16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	10	31	50
No	12	38	12
Poco	10	31	30
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>92</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 19 siguiente se observa que, el 48 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades, otro 31 por ciento está poco de acuerdo con sus capacidades; mientras que, el 21 por ciento considera que los trabajos que desempeña no están de acuerdo con sus capacidades. El puntaje alcanzado por el ítem es de 112.

**Tabla 19: Ítem 17 de la encuesta sobre motivación laboral.**

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	15	48	75
No	7	21	07
Poco	10	31	30
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>112</b>

FUENTE: Elaboración propia.

A su vez, la tabla 20 siguiente señala que, el 21 por ciento por ciento de los servidores encuestados respondió que no recibe su salario, aguinaldos y vacaciones de acuerdo a ley, 21 por ciento que poco; mientras que, el 54 por ciento de ellos afirma que si los recibe de acuerdo a ley; logrando este ítem un puntaje de 116.

**Tabla 20: Ítem 18 de la encuesta sobre motivación laboral.**

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a Ley?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	17	54	85
No	7	21	07
Poco	8	25	24
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>116</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente, la tabla 21 siguiente muestra que, el 16 por ciento de los servidores encuestados manifiesta que no reciben su salario en la fecha acordada en su contrato, aguinaldos y vacaciones de acuerdo a ley, 6 por ciento que poco acorde con la fecha; en tanto que, el 78 por ciento de ellos afirma que si lo recibe en la fecha acordada, logrando el ítem un puntaje de 136.

**Tabla 21: Ítem 19 de la encuesta sobre motivación laboral.**

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	25	78	125
No	5	16	05
Poco	2	6	06
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>136</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Ahora bien, de acuerdo con la escala de puntuación de respuestas de la tabla 22 y la Escala de calificación de respuestas de tabla 23 siguientes, se presenta la información resumida y completa sobre la motivación laboral.

**Tabla 22: Escala de puntuación de respuestas sobre motivación laboral.**

Pregunta	Positivo	Intermedio	Negativo
<b>Puntuación</b>	5	3	1
2, 5, 16	NO	POCO	SI
El resto de preguntas	SI	POCO	NO

FUENTE: Elaboración propia.

Dónde: **Si** se refiere a que está motivado en la labor que realiza, **No** se refiere a que está desmotivado y **Poco** se refiere a que le falta motivación.

**Tabla 23: Escala de calificación de respuestas sobre motivación laboral.**

Puntaje	Porcentaje	Nivel de motivación
77 -95	81% - 100%	Alta motivación laboral
58-76	61% - 80%	Parcial motivación laboral
39-57	41% - 60%	Regular motivación laboral
20-38	21% - 40%	Parcial desmotivación laboral
01-19	1% - 20%	Alta desmotivación laboral

FUENTE: Elaboración propia.

De esta manera, puede apreciarse en la Tabla 24 a continuación, que el nivel de motivación de los servidores administrativos de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina alcanza un puntaje de 63.6 y que se ubica en el rango de puntaje 58 a 76 puntos, equivalente al 67 por ciento.

**Tabla 24: Resultados de la encuesta sobre motivación laboral.**

Pregunta	Respuesta				Puntaje				
	Si	No	Poco	Total	Si	No	Poco	Total	X
1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?	9	11	12	32	45	11	36	92	2.9
2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?	24	4	4	32	120	4	12	136	4.3
3. ¿Mi trabajo actual me permite tomar vacaciones anuales?	15	8	9	32	75	8	27	110	3.4
4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?	16	8	8	32	80	8	24	112	3.5
5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?	10	17	5	32	50	17	15	82	2.6
6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros (as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?	5	15	12	32	25	15	36	76	2.4
7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?	6	21	5	32	30	21	15	66	2.1
8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?	10	10	12	32	50	10	36	96	3.0
9. ¿La Institución donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?	6	14	12	32	30	14	36	80	2.5
10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la Institución cuando hago un trabajo bien hecho?	11	13	8	32	55	13	24	92	2.9
11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?	21	3	8	32	105	3	24	132	4.1
12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?	29	2	1	32	145	2	3	150	4.7
13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?	18	11	3	32	90	11	9	110	3.4
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?	16	6	10	32	80	6	30	116	3.6

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?	18	2	12	32	90	2	36	128	4.0
16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?	10	12	10	32	50	12	30	92	2.9
17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?	15	7	10	32	75	7	30	112	3.5
18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a ley?	17	7	8	32	85	7	24	116	3.6
19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?	25	5	2	32	125	5	6	136	4.2
<b>TOTAL</b>								<b>2,034</b>	<b>63.6</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Por consiguiente, la puntuación obtenida de 63.6, representa un nivel de Motivación laboral de: *Parcial Motivación Laboral*.

#### 4.1.2 NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL.

Los resultados de la aplicación del Cuestionario sobre Motivación y satisfacción laboral, en cuanto al nivel de satisfacción laboral de los servidores administrativos del administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, pueden apreciarse en las Tablas 25 a la 38 que se presentan a continuación.

**Tabla 25: Ítem 20 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	25	79	125
No	1	3	01
Poco	6	18	18
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>144</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 25 anterior se aprecia que, el 3 por ciento de los servidores encuestados manifiesta que no se siente satisfecho por su contribución en el proceso del trabajo que ha realizado, 79 por ciento que si se siente satisfecho; en tanto que, el 18 por ciento de ellos afirma que poco, logrando el ítem un puntaje de 144.

**Tabla 26: Ítem 21 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	5	15	25
No	13	41	13
Poco	14	44	42
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>80</b>

FUENTE: Elaboración propia.

A su vez, en la tabla 26 anterior se aprecia que, el 41 por ciento de los servidores encuestados manifiesta que las retribuciones que recibe no están acorde con el esfuerzo que pone en su trabajo, 15 por ciento que si lo está; mientras que, el 44 por ciento de ellos afirma que la retribución es poca, alcanzando el ítem un puntaje de 80.

**Tabla 27: Ítem 22 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	28	88	140
No	1	3	01
Poco	3	9	09
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>150</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 27 anterior se observa que solo el 3 por ciento de los servidores encuestados manifiesta que el cumplimiento de su trabajo no le produce satisfacción, 88 por ciento que si le produce; mientras que, el 9 por ciento de ellos afirma que le produce poca satisfacción, alcanzando el ítem un puntaje de 150.

**Tabla 28: Ítem 23 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	17	53	85
No	5	16	05
Poco	10	31	30
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>120</b>

FUENTE: Elaboración propia.

A su vez, en la tabla 28 anterior se observa que el 53 por ciento de los servidores encuestados considera que está siendo subutilizado en el puesto que desempeña, 16 por ciento que no está siendo subutilizado; mientras que, el 31 por ciento de ellos afirma que un poco, alcanzando el ítem un puntaje de 120.

De modo similar en la tabla 29 siguiente se observa que el 19 por ciento de los servidores encuestados manifiesta que no está satisfecho con el cargo que desempeña, 37 por ciento que si lo está; en tanto que, el 44 por ciento de ellos afirma que está poco satisfecho con el cargo que tiene; logrando el ítem un puntaje de 108.

**Tabla 29: Ítem 24 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	12	37	60
No	6	19	06
Poco	14	44	42
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>108</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 30 siguiente se muestra que el 6 por ciento de los servidores encuestados señala que no podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente, pero el 60 por ciento que si podría hacerlo; mientras que, el 34 por ciento de ellos dice que podría hacerlo poco; alcanzando el ítem un puntaje de 130.

**Tabla 30: Ítem 25 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	19	60	95
No	2	6	02
Poco	11	34	33
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>130</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 31 siguiente, se observa que el 18 por ciento de los servidores encuestados no cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas, también 18 por ciento que si lo está; en tanto que, el 64 por ciento de ellos afirma que está poco, acorde con sus expectativas, logrando el ítem un puntaje de 96.

**Tabla 31: Ítem 26 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	6	18	30
No	6	18	06
Poco	20	64	60
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>96</b>

FUENTE: Elaboración propia.

De modo similar, en la tabla 32 siguiente se aprecia que, ningún trabajador no está satisfecho con el desempeño de su trabajo, 85 por ciento que si lo está; mientras que, el 15 por ciento de ellos afirma que está poco satisfecho, alcanzando este ítem un puntaje de 150.

**Tabla 32: Ítem 27 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	27	85	135
No	0	0	00
Poco	5	15	15
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>150</b>

FUENTE: Elaboración propia.

A su vez, en la tabla 33 siguiente se observa que el 3 por ciento de los servidores encuestados no cree que su trabajo es importante, el 78 que si lo es; en tanto que, el 19 por ciento de ellos afirma que es poco importante, logrando el ítem un puntaje de 144.

**Tabla 33: Ítem 28 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la institución?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	25	78	125
No	1	3	01
Poco	6	19	18
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>144</b>

FUENTE: Elaboración propia.

La tabla 34 siguiente muestra que, el 3 por ciento de los servidores encuestados manifiesta que sus compañeros no están satisfechos con la ayuda que les prestan en su trabajo, 43 por ciento que si lo están, en tanto que, el 54 por ciento de ellos considera que están poco satisfechos con ella, logrando el ítem un puntaje de 122.

**Tabla 34: Ítem 29 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	14	43	70
No	1	3	01
Poco	17	54	51
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>122</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 35 siguiente se observa que el 81 por ciento de los servidores encuestados dice que si es reconocido por su familia y amigos por la labor que realiza, también 19 por ciento que es poco reconocido, logrando el ítem un puntaje de 148.

**Tabla 35: Ítem 30 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

30. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	26	81	130
No	0	0	0
Poco	6	19	18
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>148</b>



FUENTE: Elaboración propia.

A su vez, en la tabla 36 siguiente, se observa que el 12 por ciento de los servidores encuestados dice que si es reconocido su desempeño en el trabajo que realiza, el 78 por ciento que es poco reconocido y el 10 por ciento dice que si se reconoce su desempeño en el trabajo realiza, alcanzo el ítem un puntaje de 98.

**Tabla 36: Ítem 31 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

31. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	4	12	20
No	3	10	3
Poco	25	78	75
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>98</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 37 a continuación se muestra que, el 6 por ciento de los servidores encuestados manifiesta que no le han asignado las debidas obligaciones en el trabajo, 78 por ciento que si le han asignado, y el 16 por ciento de ellos poco, logrando el ítem un puntaje de 142.

**Tabla 37: Ítem 32 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

32. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	25	78	125
No	2	6	2
Poco	5	16	15
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>142</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente en la tabla 38 siguiente muestra que, el 6 por ciento de los servidores encuestados manifiesta que sí reconocen el trabajo que desempeña, el 6 por ciento que no reconocen el trabajo que desempeña, en tanto que, el 88 por ciento de ellos le reconocen poco, logrando el ítem un puntaje de 96.

**Tabla 38: Ítem 33 de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

33. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?	N° de servidores	Porcentaje (%)	Puntaje
Si	2	6	10
No	2	6	2
Poco	28	88	84
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>96</b>

FUENTE: Elaboración propia.

Ahora bien, de acuerdo con la escala de puntuación de respuestas de la tabla 39 y la Escala de calificación de respuestas de tabla 40 siguientes, se presenta la información resumida y completa sobre la satisfacción laboral.

**Tabla 39: Escala de puntuación de respuestas sobre satisfacción laboral.**

Pregunta	Positivo	Intermedio	Negativo
<b>Puntuación</b>	5	3	1
23	NO	POCO	SI
El resto de preguntas	SI	POCO	NO

FUENTE: Elaboración propia.

Dónde: **Si** se refiere a que está satisfecho con la labor que realiza, **No** se refiere a que está insatisfecho y **Poco** se refiere a que está poco satisfecho.

**Tabla 40: Escala de calificación de respuestas sobre satisfacción laboral.**

Puntaje	Porcentaje	Nivel de Satisfacción laboral
<b>57 -70</b>	81% - 100%	Alta satisfacción laboral
<b>43-56</b>	61% - 80%	Parcial satisfacción laboral
<b>27-42</b>	41% - 60%	Regular satisfacción laboral
<b>15-28</b>	21% - 40%	Parcial insatisfacción laboral
<b>01-14</b>	1% - 20%	Alta insatisfacción laboral

FUENTE: Elaboración propia.

De esta manera, puede apreciarse en la Tabla 41 a continuación, que el nivel de Satisfacción

laboral de los servidores administrativos de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina alcanza un puntaje de 54.0, el cual se ubica por aproximación al rango de puntaje 43-56, equivalente al 77 por ciento. Por consiguiente, tal puntuación obtenida de 54.0, representa un Nivel de Satisfacción de: *Parcial satisfacción laboral*.

**Tabla 41: Resultados de la encuesta sobre satisfacción laboral.**

Pregunta	Respuesta				Puntaje				
	Si	No	Poco	Total	Si	No	Poco	Total	X
20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?	25	1	6	32	125	1	18	144	4.5
21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?	5	13	14	32	25	13	42	80	2.5
22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?	28	1	3	32	140	1	9	150	4.7
23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?	17	5	10	32	85	5	30	120	3.7
24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?	12	6	14	32	60	6	42	108	3.4
25. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?	19	2	11	32	95	2	33	130	4.1
26. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?	6	6	20	32	30	6	60	96	3.0
27. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?	27	0	5	32	135	0	15	150	4.7
28. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la institución?	25	1	6	32	125	1	18	144	4.5
29. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?	14	1	17	32	70	1	51	122	3.8
30. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?	26	0	6	32	130	0	18	148	4.6
31. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?	4	3	25	32	20	3	75	98	3.0
32. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?	25	2	5	32	125	2	15	142	4.4
33. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?	2	2	28	32	10	2	84	96	3.0
<b>Total</b>								<b>1728</b>	<b>54.0</b>

FUENTE: Elaboración propia.

#### 4.1.3 NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL.

Los resultados de la Evaluación de la Medición del Desempeño laboral de los servidores administrativos de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, pueden apreciarse en las Tablas 42 a la 44 que se presentan a continuación.

**Tabla 42: Medición del Desempeño laboral de Profesionales**

<b>FACTORES Profesional</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>I.</b> CONOCIMIENTO DEL CARGO	5	13	4.3
<b>II.</b> CRITERIO Y CREATIVIDAD	5	12	4.0
<b>III.</b> EFICIENCIA	5	12	4.0
<b>IV.</b> RESPONSABILIDAD	5	13	4.3
<b>V.</b> RELACIONES CON EL PERSONAL	5	12	4.0
<b>VI.</b> ACTITUD	5	12	4.0
<b>VII.</b> EFECTIVIDAD PERSONAL	5	12	4.0
<b>VIII.</b> CONDUCTA Y DISCIPLINA	5	14	4.7
<b>IX.</b> ASIDUIDAD Y PUNTUALIDAD	5	14	4.7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>114</b>	<b>38</b>
<b>TOTAL PERSONAL 3</b>	<b>135</b>	<b>114</b>	<b>84</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 42 anterior puede apreciarse que, la puntuación de Medición del Desempeño laboral del personal Profesional ha alcanzado la calificación de 114, el puntaje máximo es de 135 y el promedio de calificación es de 38. Son tres profesionales, por lo que se obtiene el puntaje promedio de 84.

**Tabla 43: Medición del Desempeño laboral de Técnicos**

<b>FACTORES</b> <b>Técnico</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>I. CANTIDAD DE TRABAJO</b>	5	64	3.8
<b>II. CALIDAD DE TRABAJO</b>	5	66	3.9
<b>III. RESPONSABILIDAD</b>	5	65	3.8
<b>IV. CONDUCTA Y DISCIPLINA</b>	5	69	4.1
<b>V. RELACIONES PERSONALES</b>	5	67	3.9
<b>VI. INICIATIVA</b>	5	63	3.7
<b>VII. CONOCIMIENTO DEL CARGO</b>	5	65	3.8
<b>VIII. COOPERACION</b>	5	72	4.2
<b>IX. ASIDUIDAD Y PUNTUALIDAD</b>	5	64	3.8
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>595</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL PERSONAL 17</b>	<b>765</b>	<b>595</b>	<b>78</b>

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 43 anterior se puede apreciar que, la puntuación de Medición del Desempeño laboral del personal Técnico ha alcanzado la calificación de 595, el puntaje máximo es de 765 y el promedio de calificación es de 35. Son diecisiete técnicos en la Oficina de Estudios, por lo que se obtiene el puntaje promedio de 78.

El Personal de Contrato Administrativo de Servicios - CAS en la tabla 44 de la página 79 siguiente se puede apreciar que la puntuación de Medición del Desempeño laboral es de 882, el puntaje máximo es 1200 y el promedio de calificación es de 73.5. Son doce CAS por lo que se obtiene el puntaje promedio de 73.

**Tabla 44: Medición del Desempeño laboral de servidores CAS**

<b>FACTORES CAS</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PROMEDIO</b>
1. CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	20	180	15.0
2. RESPONSABILIDAD	16	155	12.9
3. INICIATIVA	14	111	9.2
4. IDENTIFICACION INSTITUCIONAL	14	121	10.1
5. CALIDAD Y CANTIDAD DE TRABAJO	16	140	11.7
6. DISPONIBILIDAD	20	175	14.6
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>882</b>	<b>73.5</b>
<b>TOTAL PERSONAL 12</b>	<b>1200</b>	<b>882</b>	<b>73</b>

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo con la Escala de puntuación de la tabla 45 y la Escala de calificación de tabla 46 siguientes, se presenta la información resumida y completa sobre la Medición del Desempeño laboral.

**Tabla 45: Escala de puntuación de Medición del Desempeño laboral.**

<b>Grados de Valoración</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Bajo</b>
<b>Calificación</b>	5	4	3	2	1

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 46: Escala de calificación de Medición del Desempeño laboral.**

<b>Puntuación</b>	<b>Grados de Valoración</b>
<b>100</b>	Excelente
<b>85-99</b>	Muy Bueno
<b>70-84</b>	Bueno
<b>55-69</b>	Regular
<b>01-54</b>	Bajo

FUENTE: Elaboración propia.

De esta manera, puede apreciarse en la Tabla 46 anterior, la puntuación de Medición del Desempeño laboral de los servidores administrativos de la Oficina de Estudios de la

Universidad Nacional Agraria La Molina en nivel profesional el puntaje alcanzado es de 114, el puntaje máximo es de 135 por lo que se obtiene el puntaje promedio de 84, que lo ubica en el rango de puntaje de 70-84. Por consiguiente, tal puntuación obtenida de 84, representa un Nivel de Desempeño laboral de: *Bueno*.

Asimismo el puntaje alcanzado en el nivel técnico es de 595, el puntaje máximo es de 765, por lo que se obtiene el puntaje promedio de 78 que lo ubica en el rango de puntaje de 70-84. Por consiguiente, tal puntuación obtenida de 78, representa un Nivel de Desempeño laboral de: *Bueno*.

El puntaje alcanzado del personal CAS es de 882, el puntaje máximo es de 1200, por lo que se obtiene el puntaje promedio de 73 que lo ubica en el rango de puntaje de 70-84. Por consiguiente, tal puntuación obtenida de 73, representa un Nivel de Desempeño laboral de: *Bueno*.

#### **4.1.4 PROPUESTA DE PLAN DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.**

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a los servidores a iniciar, mantener y mejorar la realización de sus tareas laborales, es el motor de ellos en la institución y, por tanto, se convierte en la energía psicológica de la misma institución. No podrá esperarse que un servidor se encuentre motivado para contribuir a los objetivos de la Oficina si este servidor no halla en él una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

Para lograr esto, se propone un Plan de Motivación y satisfacción laboral en el que se explica las acciones correctivas a tratarse, según los resultados de la investigación. A continuación, se presenta la propuesta del plan que contiene las principales variables e indicadores limitados, las causas que han provocado desmotivación e insatisfacción laboral y los lineamientos de política. Tales lineamientos de política correctivos tienen como objetivos: incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral y, por consiguiente, generar el alto desempeño laboral de los servidores, los cuales serán logrados al ser implementado el plan. Ver tabla 47 a continuación.

**Tabla 47: Plan de Motivación y Satisfacción Laboral.**

Variables e Indicadores	Desmotivación e Insatisfacción laboral	Lineamientos de Acción
<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>		
<b>Remuneración</b>	El 38 por ciento dice no ganar lo suficiente; los beneficios económicos no satisfacen sus necesidades y ni a los que dependen de él.	Aunque el sistema salarial lo determina el Estado, la Institución tiene recursos propios y puede: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar incentivos económicos en procesos específicos tales como: vestuario, alimentación.</li> </ul>
<b>Prestaciones</b>	Falta de incentivos por parte de la Institución cuando hace un trabajo bien hecho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar incentivos y beneficios que estimulen desempeños y comportamientos deseados en el trabajo.</li> <li>• Considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la Oficina; crear recompensas justas que incentiven al personal.</li> <li>• Trabajar en pro del aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral, promoviendo así el desarrollo humano y económico del personal.</li> <li>• Incentivar al personal con una carta de felicitación con copia a su file personal, felicitarlo en reunión con todo el personal de la Oficina.</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	El trabajo es una fuente que le genera estrés. La Institución no le da oportunidades de crecimiento económico ni profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser transparente y objetivo. Cumplir los requisitos legales, la política interna y la cultura de la Institución. Motivar y retener a los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes.</li> <li>• Cubrir las plazas vacantes con personal de la Institución mediante concurso interno como así lo establece la Ley y no por concurso público como lo está haciendo, de modo que</li> </ul>



		el personal tenga la oportunidad de ascender o lograr una plaza de nombramiento.
<b>Ambiente laboral</b>	El reconocimiento social que recibe el personal en comparación con el resto no es el adecuado a la función que desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el empowerment para crear un clima laboral positivo se debe facultar a los servidores para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso frente a sus actividades del día a día.</li> <li>• Transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en el trabajo, en la que se pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.</li> <li>• Mantener el nivel de confianza en la dirección y facilitar los medios de expresión para que los canales de comunicación sean efectivos y se eviten los rumores.</li> </ul>
<b>Aspiraciones personales</b>	El personal desea otro empleo precisamente porque la Institución no le da la posibilidad de ascender en las plazas vacantes porque las plazas las saca a concurso público en lugar de permitirles que concursen internamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional basado en el reconocimiento a sus logros.</li> <li>• Brindar capacitación en el trabajo, identificando oportunidades para que los servidores individuales mejoren, demostrando interés en su éxito laboral.</li> <li>• Convocar a concurso interno para cubrir sus plazas vacantes para que el personal tenga oportunidades de ascenso o nombramiento.</li> </ul>
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>		
<b>Importancia del trabajo</b>	Falta de reconocimiento del trabajo que el personal desempeña.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar un sistema justo y objetivo de reconocimiento de la labor que el personal desempeña.</li> <li>• Dar retroalimentación de evaluación del rendimiento individual.</li> </ul>

<p><b>Expectativas de exigencias del trabajo</b></p>	<p>El esfuerzo que el personal pone en su trabajo no está acorde con las retribuciones que de él recibe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer planes de incentivos para elevar la satisfacción de las necesidades del personal por su alto desempeño y que sean congruentes con sus metas individuales.</li> <li>• Desarrollar las competencias e incluir las responsabilidades para que se sientan parte activa de la Institución y vean reconocimiento.</li> <li>• Realizar un seguimiento de los progresos en el cumplimiento de los objetivos y los eventos clave y dar retroalimentación constante.</li> </ul>
<p><b>Expectativas entre esfuerzo y desempeño</b></p>	<p>Falta de satisfacción en el cargo que desempeña. Falta de reconocimiento de su desempeño en el trabajo que realiza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar como segunda parte de la compensación la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, las condiciones laborales en que trabaja y las condiciones ambientales del lugar de trabajo.</li> <li>• Promover comportamientos productivos como la puntualidad, hacer un esfuerzo extra, ya que disminuye comportamientos que alteran el orden y pérdida de tiempo.</li> <li>• Brindar reconocimiento al servidor por buen comportamiento y buen desempeño.</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia.

#### **4.1.5 PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN LABORAL.**

La Oficina de Estudios a través de su Plan Institucional de Capacitación busca planear, programar, ejecutar y realizar seguimiento de las actividades de formación y capacitación para los servidores, a través de la generación de conocimientos, el desarrollo y fortalecimiento de competencias, para contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. Por consiguiente, el Plan de capacitación propuesto para el año 2018 se desarrolla en los siguientes subprogramas:

- **Inducción.**

El programa de inducción de la Oficina de Estudios, tiene por objeto iniciar al servidor en su integración, a la cultura organizacional, al sistema de valores de la Institución, familiarizarlo con el servicio público, instruirlo acerca de la misión, visión y objetivos institucionales y crear sentido de pertenencia hacia la Oficina. Ello implica llevar a cabo la iniciativa de un programa de inducción virtual que se impartirá cada vez que un servidor sea vinculado a la entidad con el objetivo de darle la bienvenida, contextualizarlo en la cultura organizacional, principios, visión, misión, valores y sistemas de la administración pública en general y sistemas de trabajo propios de la Oficina.

Por otra parte, se remitirá un comunicado al jefe inmediato del servidor vinculado, con el fin de asignar un acompañamiento por un periodo de tres (3) meses. Los servidores que realizarán el acompañamiento en cada una de las áreas, se responsabilizarán por la inducción en el puesto de trabajo a través de las siguientes labores: Acompañar y asesorar al servidor en temas y actividades a desarrollar, orientar al servidor en temas afines con la Oficina, instruir sobre el Sistema de Gestión de Calidad, objetivo, misión, visión, valores, principios, objetivos, entre otros; dar a conocer la planeación de actividades anual del área; e indicar el proceso al cual pertenece la Oficina de Estudios.

- **Reinducción.**

El programa de Reinducción de la Oficina de Estudios está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los temas que ameriten, fortaleciendo su sentido de pertenencia e identidad

frente a la Oficina. El programa de reinducción se realizará a todos los servidores en el año 2018 en virtud de los cambios generados por la implementación de la nueva ley Universitaria y el cumplimiento de los estándares de licenciamiento de la UNALM y acreditación de las facultades, carreras profesionales y especialidades de post grado, a través de la presentación por parte de los directivos o funcionarios competentes de las áreas cumpliendo con las estrategias y objetivos propuestos, así como los lineamientos generales de la entidad.

- **Plan de Capacitación.**

El Plan de Capacitación se formuló con base en la normatividad vigente y los lineamientos establecidos por la Oficina de Recursos Humanos.

Para su formulación se desarrollaron las siguientes fases:

- Verificación de las líneas programáticas de Capacitación de acuerdo con las normas legales administrativas vigentes en la UNALM para enmarcar las acciones de capacitación. Ver tabla 48 siguiente.

**Tabla 48: Plan de Capacitación Laboral**

Necesidad de capacitación	Acciones de capacitación
• Cultura y Cambio Organizacional.	Seminario taller: Cultura y cambio organizacional.
• Liderazgo.	Taller de Liderazgo.
• Actualización en normas archivísticas.	Charlas de orientación archivística: información sobre la legislación archivística, el Sistema Nacional de Archivos, procedimientos archivísticos e instrumentos de gestión, entre otros. (Eventos solicitados y coordinados con el Archivo General de la Nación).
• Sistemas de gestión de documentos electrónicos.	Gestión de la Información: sistemas de información, herramientas que tecnifiquen, modernicen y agilicen la gestión datos, estadísticas.
• Inteligencia emocional y motivación.	Seminario taller: Inteligencia emocional.
• Seguridad y salud en el trabajo.	Curso de: Seguridad y salud en el trabajo.
• Manejo del Estrés.	Taller: Manejo del Estrés laboral.

FUENTE: Elaboración propia.

- **Indicadores de evaluación de la gestión del Plan de capacitación.**

Los indicadores desarrollados para la medición del Plan de Capacitación son los siguientes: (a) Participación de los servidores de cada área en la formulación de los proyectos de aprendizaje, (b) Porcentaje de ejecución presupuestal alcanzado. (c) Implementación del Plan de capacitación. (d) Contribución a la mejora del desempeño laboral.

- **Evaluación del impacto de la Capacitación mediante el Sistema de Gestión de Calidad.** Se establece la evaluación del Impacto de la Capacitación el cual permite medir los resultados frente a las competencias del saber, saber hacer y el ser como consecuencia de la asistencia de los servidores a los diversos cursos, seminarios, talleres, diplomados o congresos de formación, presentándose reportes semestrales.

Cabe señalar que las acciones de capacitación propuestas deben estar enmarcadas dentro del Plan de desarrollo de personas de la institución.

#### **4.1.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

La presente investigación se realizó con el objetivo de evaluar la motivación y satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, para proponer un modelo integral de motivación, satisfacción laboral y capacitación que incremente su nivel de desempeño laboral. De este modo, los resultados de la misma señalan que los niveles promedio de motivación y satisfacción laboral de 63.6 y 54.0 de calificación de parcial motivación laboral y parcial satisfacción laboral inciden en un nivel de desempeño de 78.3 calificado como bueno, por consiguiente la aplicación de acciones a través de un plan de motivación y satisfacción laboral y un plan de capacitación permitirá incrementar el desempeño laboral individual y colectivo de los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM.

En tal sentido, la motivación es un elemento totalmente básico para el buen funcionamiento de cualquier organización. Servidores desmotivados no van a dar lo mejor de sí mismos y esto va a repercutir negativamente en el nivel de desempeño laboral. Al contrario, servidores

que se encuentran a gusto en su puesto de trabajo, con un alto grado de identificación con la organización a la que pertenecen, que se sientan valorados y donde reine un buen clima laboral supone la fórmula perfecta para asegurar el incremento del nivel de desempeño laboral y la buena marcha de la institución.

Como manifiesta Gorbanev (2014), esto es importante porque el empleado motivado contagia con su entusiasmo a los clientes del servicio y les inspira confianza y hace bien su tarea, incluso cuando no lo controlan, ya que cada uno de ellos decide de forma autónoma qué nivel de esfuerzo desarrollará. En esta perspectiva, las organizaciones eficaces necesitan comprender los factores que motivan y hacen participar a los trabajadores, así como crear un ambiente en el que éstos se sientan orgullosos de lo que hacen, entiendan el significado de su trabajo y se les recompense por sus logros.

El nivel de motivación que alcanza un puntaje de 63.6 calificado como: Parcial motivación laboral, evidencia que hay determinados factores tales como remuneración, incentivos, trabajo estresante, falta de oportunidades de crecimiento laboral, están causando desmotivación en los servidores; lo cual, en el análisis de Robins y Judge, (2014), se inserta en la teoría X de McGregor, que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva.

Tal resultado confirma la hipótesis secundaria: *“El nivel de motivación laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es Parcial Motivación Laboral”*.

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción laboral, definida como *la actitud general de la persona hacia su trabajo*, hay que tener en cuenta que los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. (Amorós, 2016).

Es así que el resultado de la investigación en cuanto al nivel de satisfacción laboral sigue la misma tendencia que la motivación laboral ya que alcanza un puntaje de 54.0, calificado como parcial satisfacción laboral. Tal nivel denota que hay determinados factores tales como reconocimiento del trabajo, expectativas de exigencias del trabajo, falta de satisfacción en el cargo que desempeña vienen siendo causa de insatisfacción; lo cual, en el análisis de Robins y Judge, (2014), se inserta en la teoría de los dos factores de Herzberg, que plantea la existencia de factores *motivadores*, que incluyen el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos, los cuales se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

De igual modo, esta teoría señala la existencia de *factores de higiene* que incluyen las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce, los que cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. (Robbins y Judge, 2013)

Por consiguiente, el resultado mostrado en la tabla 42 de la página 76 prueba la hipótesis secundaria: *“El nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es Parcial Satisfacción Laboral”*.

En cuanto al nivel de desempeño laboral, los resultados de la investigación denotan que el nivel de desempeño de los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM de 78.3, calificado como bueno, el cual no es óptimo ya que éste no alcanza los niveles superiores de muy bueno o excelente. Ahora bien, considerando que el *desempeño* se define cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización, Chiavenato (2014), afirma que un buen *desempeño laboral* es

la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Es por ello que se hace necesario establecer acciones tendientes a mejorarlo.

Es por ello, que el Subsistema de gestión del rendimiento, que comprende un proceso continuo y sistemático de gestión de recursos humanos, basado en instrumentos técnicos, confiables y consistentes, así como en una metodología verificable. Permite identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles, de acuerdo al puesto que ocupan, a los objetivos y las metas institucionales. En tal sentido, identifica las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, a consecuencia de ello, mejorar el servicio que brinda la entidad a la comunidad; pero fundamentalmente se encuentra orientado a promover la mejora continua de las personas y consecuentemente en el servicio público que brindan. (Servir, 2016)

Asimismo, Robbins y Judge (2013) señalan que una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación entre satisfacción y desempeño es bastante alta. Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontraran razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización en su conjunto, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

Se puede afirmar, entonces, que se prueba la hipótesis secundaria: *“El nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es Bueno.”*

Los resultados obtenidos sobre motivación y satisfacción laboral muestran que los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM están parcialmente motivados y satisfechos desempeñando los cargos que actualmente ostentan; por tanto, se considera imprescindible la aplicación del Plan de motivación y satisfacción laboral que posibilite incrementar su desempeño laboral. En la práctica, para fortalecer la motivación y satisfacción de los colaboradores e incrementar los niveles de desempeño laboral, las instituciones suelen formular e implementan un Plan de Motivación puesto que las personas ocupantes de los



cargos encuentran en los lineamientos de política establecidos y acciones programadas una forma de identificarse y visualizarse como mejores colaboradores para la institución en la que trabajan al haber sido tratados como seres humanos con necesidades y sentimientos del interés por sus directivos.

En esta perspectiva, los lineamientos de acción establecidos en la propuesta de plan de motivación y satisfacción laboral para los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM expuesto en la tabla 47 de las páginas 80, 81 y 82, incrementarán los niveles de motivación y satisfacción de estos servidores, generando una incidencia positiva en su desempeño laboral en beneficio de la institución.

Por consiguiente puede afirmarse que se confirma la hipótesis secundaria: *“El plan de motivación y satisfacción laboral propuesto posibilitará incrementar el desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina”*

De acuerdo con Servir (2016), uno de los aspectos más importantes para que las personas estén satisfechas con sus trabajos es que utilicen al máximo sus conocimientos y habilidades para hacer contribuciones realistas a sus organizaciones. El objetivo principal de la capacitación es lograr que los empleados contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de esta, pretendiendo lograr de parte de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y las de la organización. En tal sentido define la capacitación como: *“Proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos. Debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Los tipos de capacitación son Formación Laboral y Formación Profesional. Ambos se desarrollan a través de Acciones de Capacitación.”* (Servir, 2016).

Los resultados respecto a la propuesta de un plan de capacitación para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, presentados en las páginas 84-85, evidencian la posibilidad de lograr mejoras considerables en nivel de desempeño laboral de estos servidores toda vez que el objetivo principal de la capacitación es lograr que los empleados

contribuyan de una manera más efectiva a los objetivos de esta, pretendiendo lograr de parte de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y las de la organización.

Esto es concordante con la definición de la capacitación de Servir (2016): *“Proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores civiles, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias o conocimientos; la cual debe estar alineada al perfil del puesto del servidor y/o a los objetivos estratégicos de la entidad. Los tipos de capacitación son Formación Laboral y Formación Profesional. Ambos se desarrollan a través de Acciones de Capacitación.”* Asimismo, las acciones de capacitación propuestas están comprendidas en las estrategias sugeridas por esta institución: capacitación en el puesto, lecturas, estudios, instrucción programada, estudios de caso.

Por otro lado, de acuerdo con Servir (2016), al considerar que la capacitación incide fuertemente en el cambio y mejoramiento de la organización, debe orientar sus esfuerzos al logro de objetivos que le permitan lograr dichos cambios. De esta manera, los objetivos generales a lograrse serán: (a) Alcanzar los objetivos de la Organización, de corto y largo plazo; (b) Aumentar la productividad laboral; (c) Elevar el nivel de satisfacción personal; (d) Contribuir a una fluida adaptación a los cambios.

De esta manera, puede afirmarse que se confirma la hipótesis secundaria: *“El plan de capacitación propuesto posibilitará incrementar el nivel desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina”*.

Finalmente, habiendo corroborado las hipótesis secundarias del estudio mediante los resultados y discusión de ellas, puede afirmarse que queda probada la hipótesis general del mismo: *“Los niveles de motivación y satisfacción laboral inciden en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina”*

#### IV. CONCLUSIONES

1. Los niveles promedio de motivación y satisfacción laboral de 63.6 y 54.0 de calificación de *Parcial motivación laboral* y *Parcial satisfacción laboral* inciden en un nivel de desempeño de 78.3 calificado como bueno, por consiguiente la aplicación de acciones para incrementar tales niveles de motivación y satisfacción laboral incrementará consecuentemente el desempeño laboral.
2. El nivel de motivación promedio alcanzado por los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM asciende al puntaje de 63.6 con una calificación de: *Parcial motivación laboral*, presentando factores de desmotivación relacionados con: la remuneración, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales.
3. El nivel de satisfacción laboral promedio alcanzado por los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM asciende al puntaje de 54.0 con una calificación de: *Parcial satisfacción laboral*, presentando factores de insatisfacción relacionados con: la importancia del trabajo, las expectativas de exigencia del trabajo y expectativas entre esfuerzo y desempeño.
4. El nivel de desempeño laboral promedio alcanzado por los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM asciende al puntaje de 78.3 con una calificación de *Bueno*, siendo factores que afectan el desempeño laboral: criterio y creatividad, relaciones con el personal, eficiencia, actitud y efectividad personal.
5. El plan de motivación y satisfacción laboral de la Oficina de Estudios de la UNALM comprende lineamientos de acción orientados a superar los factores que están originando desmotivación e insatisfacción laboral en los servidores: la remuneración, prestaciones, seguridad, ambiente laboral y aspiraciones personales.

6. El plan de capacitación de la Oficina de Estudios de la UNALM comprende acciones de capacitación orientados a mejorar las competencias laborales de los servidores, que consecuentemente incrementarán el nivel de desempeño laboral individual y colectivo.

## **V. RECOMENDACIONES**

1. Ejecutar las propuestas de plan de motivación y satisfacción laboral y plan de capacitación que incrementarán los niveles de motivación y satisfacción laboral, desarrollarán las competencias laborales y consecuentemente mejorarán el desempeño laboral de los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM.
2. Implementar los lineamientos de acción del Plan de motivación y satisfacción laboral propuestos en el presente estudio para superar los factores de desmotivación e insatisfacción laboral que presentan los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM.
3. Implementar las acciones previstas en el Plan de capacitación propuesto en el presente estudio para potenciar las competencias laborales de los servidores de la Oficina de Estudios de la UNALM.
4. Hacer seguimiento y ajustar periódicamente el plan de motivación y satisfacción laboral y el plan de capacitación de los servidores de la Oficina de Estudios, coordinando acciones con la Oficina de Recursos Humanos de la UNALM.
5. Realizar estudios similares en otras dependencias administrativas de la Institución.
6. Realizar estudios similares relacionados con el personal docente asignado a las distintas Facultades y carreras profesionales de la UNALM.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós, E. 2016. *Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Economía. 272 p. Disponible en: Repositorio digital Universidad Tecnológica de Tula (<http://moodle.uttt.edu.mx/ReDiUTTT/index.php/component/jdownloads/download/3-desarrollo-profesional/6-comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas-eduardo-amoros-universidad-catolica-santo-toribio-de-mogrovejo-escuela-de-economia>).

Carpio, R y Villalobos A. 2001. *Motivación del Equipo Básico de Atención Integral en Salud como factor que contribuye al logro de los objetivos del nuevo Modelo de Atención Integral*. San José. Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social. Rev. cienc. adm. financ. segur. soc vol.9 n.1. Disponible en: Scielo ([http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S140912592001000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140912592001000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=es))

Chiavenato, I. 2009. *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª edición. México. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. 546 p.

Cuaya, M.T. 2007. *Estudio de motivación y satisfacción laboral en la presidencia municipal de San Andrés Cholula Universidad de las Américas Puebla*. Puebla. Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Negocios y Economía. Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia. 72 p.

Curo, S.S. 2014. *Desempeño laboral del especialista y eficiencia del área de gestión pedagógica de la unidad ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco – 2014*. Juliaca. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Escuela de Post grado. Maestría en Educación. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación. 169 p.

EcuRed. 2017. *Desempeño Laboral*. Disponible en: EcuRed, conocimiento con todos y para todos. ([https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral))

Franklin, E.B. et al. 2012. *Comportamiento organizacional*. 1ª edición. México. Pearson Educación de México. 568 p.

Gorbanev, L. 2014. *Administración general en ejercicios. Problemas, experimentos y juegos de roles*. 1ª. Edición. México. Cengage Learning. 240 p.

Hellriegel, D. et al. 2009. *Administración. Un enfoque basado en competencias* 11ª edición. México. Cengage Learning Editores, S.A de C.V. 710 p.

Hernández, R. et al. 2014. *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V. 634 p.

Koontz, H. et al. 2012. *Administración Una Perspectiva Global*. 14ª edición. México. McGraw-Hill Interamericana. 682 p.

Manene, L.M. 2012. *Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías*. Disponible en: Luís Miguel Manene. (<http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>)

Mercado de Arellano, C. 2002. *Modelo de motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Caracas. Universidad Nacional Abierta. 183 p.

Newstrom, J. W. 2011. *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª edición. México. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. 573 p.

Robbins, S.P. y Coulter, M. 2014. *Administración*. 12ª edición. México. Pearson. 720 p.

Robbins, S. y Judge, T. 2013. *Comportamiento organizacional*. 15ª edición. México. Pearson Educación. 712 p.

SERVIR, M. 2016. *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público. Guía para asesores jurídicos del Estado*. Lima. Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. 80 p.

SERVIR. 2016. "*Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas*". Lima. SERVIR. Resolución N° 141-2016. 38 p. Disponible en: SERVIR (<http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>)

Toledano, M. 2010. *Los retos del sector público en materia de recursos humanos*. Disponible en: HRTRENDS. (<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/actualidad/los-retos-del-sector-publico-en-materia-de-recursos-humanos/>)

Vásquez, M.C. 2012. *Modelo de gestión organizacional para mejorar la productividad laboral en los colegios de la zona sur de Manabí*. Universidad Privada Antenor Orrego. Escuela de Postgrado, Sección de Postgrado de Ciencias Económicas. Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración. 153 p.

Vecino, J.M. 2007. *La importancia de la gestión del desempeño*. Disponible en: Gestiópolis (<https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestion-del-desempeno/>).

## **ANEXOS**

### **ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**



**Título de la Investigación:** “DESARROLLO DE UN MODELO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA.

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MÉTODOS Y TÉCNICAS</b>
<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>			
¿En qué medida inciden la motivación y satisfacción laboral en el desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina?	Evaluar la motivación y satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina, para proponer un modelo integral de motivación, satisfacción laboral y capacitación que incremente su nivel de desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los niveles de motivación y satisfacción laboral inciden en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.</li> </ul>	<b>V.I. (X1):</b> Motivación laboral  <b>V.I. (X2):</b> Satisfacción laboral  <b>V.D. (Y):</b> Desempeño laboral	<b>Motivación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario.</li> <li>• Prestaciones.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Ambiente laboral.</li> <li>• Aspiraciones personales.</li> </ul> <b>Satisfacción Laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del trabajo.</li> <li>• Expectativas de exigencias del trabajo.</li> <li>• Expectativas entre esfuerzo y desempeño</li> </ul>	Técnicas: - Análisis documental - Encuesta  Instrumentos. - Cuestionario
<b>Problemas Secundarios</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Secundarias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de motivación laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de motivación laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de motivación laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es Parcial Motivación Laboral.</li> </ul>		<b>Desempeño Laboral</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias generales.</li> <li>• Competencias jerárquicas.</li> <li>• Competencias sociales.</li> <li>• Competencia de Proyección laboral.</li> </ul>	Encuesta - Cuestionario

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es Parcial Satisfacción Laboral.</li> </ul>			Encuesta - Cuestionario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el nivel de desempeño del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina es Bueno.</li> </ul>			Encuesta - Cuestionario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué lineamientos de acción deben comprender el plan de motivación y satisfacción laboral para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un plan de motivación y satisfacción laboral para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Agraria La Molina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan de motivación y satisfacción laboral propuesto posibilitará incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.</li> </ul>			Encuesta - Cuestionario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones de capacitación requiere el personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina para incrementar el nivel de desempeño laboral?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un plan de capacitación para incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Agraria La Molina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan de capacitación propuesto posibilitará incrementar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Estudios de la Universidad Nacional Agraria La Molina.</li> </ul>			

## ANEXO 02:

### MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

*Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:*

**Si: Siempre No: Nunca o Nada Poco: Término medio**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cargo dentro de la empresa: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

#### PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si  No  Poco

2. ¿Creo que he elegido mal mi profesión?

Si  No  Poco

3. ¿Mi trabajo actual me permite tomar vacaciones anuales?

Si  No  Poco

4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Si  No  Poco

5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Si  No  Poco

6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

Si  No  Poco

7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Si  No  Poco

8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Si  No  Poco

9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Si  No  Poco

10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Si  No  Poco

11. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

Si  No  Poco

12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si  No  Poco

13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Si  No  Poco

14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Si  No  Poco

15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Si  No  Poco

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

Si  No  Poco

17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Si  No  Poco

18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Si  No  Poco

19. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

Si  No  Poco

## PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL

20. ¿Me siento satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado?

Si  No  Poco

21. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

Si  No  Poco

22. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

Si  No  Poco

23. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

Si  No  Poco

24. ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?

Si  No  Poco

24. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?

Si

No

Poco

25. ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?

Si

No

Poco

26. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

Si

No

Poco

27. ¿Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio que presta la empresa?

Si

No

Poco

28. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

Si

No

Poco

30. ¿Soy reconocido por mi familia y amigos por la labor que realizo?

Si

No

Poco

31. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

Si

No

Poco

32. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si

No

Poco

33. ¿Reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si

No

Poco

## PUNTUACIONES

Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta, las cuales, de acuerdo a la pregunta en la cual se encuentren, una respuesta estará en favor o en contra de la motivación y satisfacción laboral; para mostrar las puntuaciones de cada pregunta de acuerdo a su respuesta, se muestra la siguiente tabla.

#Preg	Positivo	Intermedio	Negativo
Puntuación	5	3	1
2, 5, 16, 23	NO	POCO	SI
El resto de preguntas	SI	POCO	NO

## FORMAS DE EVALUACIÓN

Para la evaluación del test, se han considerado algunos factores que son representados por preguntas específicas del cuestionario, estos indicadores son los que a continuación se muestran

○ <b><i>Indicadores de Motivación</i></b>
1. Salario
2. Prestaciones
3. Seguridad
4. Ambiente Laboral
5. Aspiraciones Personales
○ <b><i>Indicadores de Satisfacción</i></b>
1. Importancia del Trabajo
2. Expectativas de Exigencias del Trabajo
3. Expectativas entre Esfuerzo y Desempeño

Para las evaluaciones de los indicadores, se han tomado los siguientes rangos:

<b>Indicadores de Motivación</b>	
<b>Tipo de Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
Alta Motivación laboral	81% - 100%
Parcial Motivación laboral	61% - 80%
Regular Motivación laboral	41% - 60%
Parcial desmotivación laboral	21% - 40%
Alta desmotivación laboral	1% - 20%

<b>Indicadores de Satisfacción</b>	
<b>Tipo de Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
Alta Satisfacción Laboral	81% - 100%
Parcial Satisfacción laboral	61% - 80%
Regular Satisfacción laboral	41% - 60%
Parcial Satisfacción laboral	21% - 40%
Alta Satisfacción laboral	1% - 20%



# ANEXO 03: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

## PERSONAL ADMINISTRATIVO

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

PROFESIONAL

PERIODO: \_\_\_\_\_

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_ FACULTAD/OFICINA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA REMUNERATIVA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO/PROGRAMA/SECCION: \_\_\_\_\_

CARGO CLASIFICADO: \_\_\_\_\_

CARGO ESTRUCTURAL: \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACION: \_\_\_\_\_

**FACTORES I - IX - CALIFICACION DEL EVALUADOR**

**INSTRUCCIONES :**

- 1.- Sea objetivo, piense y aprecie como se desempeñó el trabajador en el cargo actual, durante el semestre, no permita que sus sentimientos personales influyan en su apreciación
- 2.- Califique al trabajador siguiendo los factores en orden correlativo
- 3.- Los hechos ocurridos fuera del periodo que se califica no deben tomarse en consideración.
- 4.- El Jefe evaluador debe tener como mínimo tres meses trabajando directamente con el servidor para poder realizar esta evaluación.

FACTORES	NIVELES DE CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
I. CONOCIMIENTO DEL CARGO	Conocimiento muy escasos que no le permite desempeñarse adecuadamente, sin interés por aprender.	Limitados conocimientos para el desempeño de sus funciones, indiferente a la capacitación.	Posee los suficientes conocimientos para el desempeño satisfactorio de su cargo. Se interesa en capacitarse.	Posee amplios conocimientos para el desempeño de su cargo; en constante afán por superarse.	Altamente calificado y conocedor de su trabajo, alto interés para capacitarse en su especialidad.
II. CRITERIO Y CREATIVIDAD	Poco criterio, no crea nuevas alternativas, acción rutinaria.	Es aceptable su criterio, eventualmente aplica nuevas alternativas con cierto beneficio en sus labores.	Criterio adecuado. Eventualmente aplica nuevas alternativas con significativo beneficio en sus labores.	Buen criterio, aplica con cierta frecuencia nuevas alternativas con significativo beneficio en sus labores.	Muy buen criterio, frecuentemente aplica nuevas alternativas con gran beneficio en sus labores. Confo en sus decisiones.
III. EFICIENCIA	Uso indebido de los recursos asignados.	Los resultados raramente no se ajustan a los requisitos cantidad, calidad, costos y oportunidad establecidos.	Parcialmente los resultados se ajustan a las exigencias de cantidad, calidad, costo y oportunidad.	Logra a cabalidad los resultados de calidad, cantidad, costo y oportunidad del trabajo, cubre las expectativas.	Se excede ampliamente en logro de resultados. Supera en alto grado los márgenes de cantidad, calidad, costo y tiempo previstos.
IV. RESPONSABILIDAD	Responsabilidad deficiente, demora continua para los resultados esperados	Requiere de control para lograr los resultados esperados.	Se puede confiar ejerciendo una supervisión normal.	Dedicado siendo suficiente un mínimo de dirección.	Merece la máxima confianza. No es necesario controlarlo.
V. RELACIONES CON EL PERSONAL	Deficiente administración de las relaciones interpersonales, en algunos casos genera conflictos.	Es aceptable la administración de las relaciones interpersonales, mantiene un grado indispensable de integración y estímulo.	Adecuada administración de las relaciones interpersonales, logra avance hacia un nivel deseable en la integración y estímulo.	Buena administración de las relaciones interpersonales, integra y estimula en el nivel deseable.	Muy buena administración de las relaciones interpersonales, integra y estimula notablemente.
VI. ACTITUD	Actitud conflictiva, resistencia a aplicar políticas, lealtad y confidencialidad dudosas.	Actitud indiferente, aplica políticas con reservas, lealtad y confidencialidad con limitaciones.	Actitud medianamente positiva, aplica políticas, lealtad y confidencialidad adecuada.	Actitud positiva, aplica políticas constructivamente, buen grado de lealtad y confidencialidad.	Actitud muy positiva aplica políticas eficientemente, elevado sentido de lealtad y confidencialidad.
VII. EFECTIVIDAD PERSONAL	Poca efectividad, actuación que conlleva un bajo rendimiento. No existe aportes ni logro de consideración.	Su efectividad es aceptable, actuación debajo del promedio con aportes y logros de poca consideración.	Efectividad adecuada, actuación dentro del promedio con aportes y logros de cierta consideración.	Buena efectividad, actuación superior al promedio con aportes y logros de significativa importancia.	Muy buena efectividad, actuación destacada con aportes y logros sustantivos.
VIII. CONDUCTA Y DISCIPLINA	Indisciplinado, insubordinado, no acata órdenes, abandona constantemente el lugar de trabajo, interfiere en el trabajo de los demás.	Poco disciplinado frecuentemente incumple órdenes y abandona su lugar de trabajo.	Disciplinado en su trabajo y en su relación con sus superiores.	Buena conducta y disciplina. Cumple satisfactoriamente sus obligaciones.	Conducta y disciplina intachables.
IX. ASIDUIDAD Y PUNTUALIDAD	Ausencia y tardanzas habituales.	Retrasos frecuentes y/o ausencias con cierta frecuencia.	Retrasos con alguna frecuencia y/o pocas ausencias, extiende con algunas limitaciones su jornada normal para el cumplimiento de sus responsabilidades.	Generalmente puntual, pocas ausencias, extiende su jornada normalmente acorde al cumplimiento de sus responsabilidades.	Puntual, ausencias muy eventuales, extiende su jornada normal acorde al cumplimiento de las responsabilidades.

Marcar con X en el recuadro correspondiente

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_ FACULTAD/OFICINA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA REMUNERATIVA: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO/PROGRAMA/SECCION: \_\_\_\_\_

CARGO CLASIFICADO: \_\_\_\_\_

CARGO ESTRUCTURAL: \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACION: \_\_\_\_\_

FACTORES I - VIII - CALIFICACION DEL EVALUADOR

INSTRUCCIONES :

- 1.- Sea objetivo, piense y aprecie como se desempeño el trabajador en el cargo actual, durante el semestre, no permita que sus sentimientos personales influyan en su apreciación
- 2.- Califique al trabajador siguiendo los factores en orden correlativo
- 3.- Los hechos ocurridos fuera del periodo que se califica no deben tomarse en consideración.
- 4.- El Jefe evaluador debe tener como mínimo tres meses trabajando directamente con el servidor para poder realizar esta evaluación.

FACTORES	NIVELES DE CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
I. CANTIDAD DE TRABAJO	Sin interés, tendencia frecuente a desperdiciar el tiempo.	Lento en su trabajo. No se esfuerza.	Ritmo parejo, normal en la ejecución de su trabajo; cumple con el trabajo asignado.	Rápido en la ejecución y produce más allá del nivel establecido.	Trabajador, excepcional supera lo considerado en el nivel 4.
II. CALIDAD DE TRABAJO	Siempre comete errores, su trabajo es inaceptable.	Comete frecuentemente errores, debe mejorar mucho la calidad de su trabajo.	Comete muy pocos errores, su trabajo es satisfactorio.	Difícilmente comete errores, su trabajo es bien realizado.	Realiza trabajos excelentes. No comete errores.
III. RESPONSABILIDAD	Requiere supervisión permanente. Su trabajo no merece confianza. Irresponsable no cumple su horario de trabajo.	Necesita frecuente control para cumplir sus funciones; su labor merece limitada confianza. Incumple el horario de trabajo con cierta frecuencia.	Cumple normalmente sus obligaciones y horario de trabajo. Se puede confiar en él.	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones. Se le puede encomendar asuntos importantes y/o confidenciales.	Alto sentido de responsabilidad no necesita supervisión ni control. Digno de absoluta confianza
IV. CONDUCTA Y DISCIPLINA	Indisciplinado, insubordinado, no acata órdenes abandona constantemente el lugar de trabajo; interfiere en el trabajo de los demás.	Poco disciplinado frecuentemente incumple órdenes y abandona su lugar de trabajo.	Disciplinado en su trabajo y en su relación con sus superiores.	Buena conducta y disciplina. Cumple satisfactoriamente sus obligaciones.	Conducta y disciplina intachables.
V. RELACIONES PERSONALES	Habitualmente descortés en el trato ocasiona quejas y roces constantemente con el público, compañeros y jefes.	Trato poco cortés con el público, compañeros, Jefes. Se recibe frecuentemente quejas.	Normalmente da un trato satisfactorio con el público, compañeros y Jefes; tiene buenas relaciones con ellos.	Su trato es muy bueno. Tiene muy buenas relaciones con el público, compañeros y Jefes, no se reciben quejas.	Su conocimiento y trato con el público, compañeros y Jefes es intachable, alta habilidad para relaciones públicas.
VI. INICIATIVA	Carece de iniciativa en la realización de su trabajo. Requiere repetirse frecuentemente las instrucciones.	Poca iniciativa, con frecuencia hay que resolver sus problemas de su trabajo.	Tiene iniciativa promueve cambios positivos y resuelve situaciones imprevistas.	Maneja los problemas con facilidad; con frecuencia mejora los procedimientos de trabajo.	Excepcionales condiciones para resolver problemas de su trabajo, frecuentemente aporta brillantes ideas.
VII. CONOCIMIENTO DEL CARGO	Conocimiento muy escasos que no le permite desempeñarse adecuadamente, sin interés por aprender.	Limitados conocimientos para el desempeño de sus funciones; indiferente a la capacitación.	Posee los suficientes conocimientos para el desempeño satisfactorio de su cargo. Se interesa en capacitarse.	Posee amplios conocimientos para el desempeño de su cargo; en constante afán por superarse.	Altamente calificado y conocedor de su trabajo, alto interés para capacitarse en su especialidad.
VIII. COOPERACION	No identificado con la institución proclive a la crítica negativa y murmuración.	Colabora muy poco con la institución; no demuestra interés, actitud pasiva.	Posee sentido de cooperación e identificación con la institución en grado normal.	Coopera y participa directamente presentando sugerencias e identificándose con la institución.	Extraordinario y permanente espíritu de colaboración; alto grado de identificación con la institución.
IX. ASIDUIDAD Y PUNTUALIDAD	Ausencia y tardanzas habituales.	Retrasos frecuentes y/o ausencias con cierta frecuencia.	Retrasos con alguna frecuencia y/o pocas ausencias, extiende con algunas limitaciones su jornada normal para el cumplimiento de sus responsabilidades.	Generalmente puntual, pocas ausencias, extiende su jornada normalmente acorde al cumplimiento de sus responsabilidades.	Puntual, ausencias muy eventuales, extiende su jornada normal acorde al cumplimiento de las responsabilidades.

Marcar con X en el recuadro correspondiente

## CUADRO DE EVALUACIÓN PARA PERSONAL CAS

APELLIDOS Y NOMBRES:.....

DEPENDENCIA: .....

CARGO:.....

PERIODO DE EVALUACIÓN (marque solo una casilla):

ENERO FEBRERO MARZO     
  ABRIL MAYO JUNIO     
  JULIO AGOSTO SETIEMBRE     
  OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE

FECHA DE EVALUACIÓN:.....

GRUPO DE EVALUACIÓN	AUXILIAR			
FACTORES	PUNTAJE			
1. Conocimiento de funciones	15	20	5	10
2. Responsabilidad	4	8	16	12
3. Iniciativa	7	3	14	10
4. Identificación Institucional	10	3	14	7
5. Calidad y cantidad de trabajo	8	16	4	12
6. Disponibilidad	20	15	5	10

FIRMAS:

.....  
JEFE SUPERIOR

.....  
JEFE INMEDIATO

¿Está usted conforme con la presente evaluación?

SÍ                                     
  NO

Motivo de no estar conforme:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

.....  
FIRMA DEL EVALUADO